BESLUT

Datum för beslut:
2022-06-14

Diarienummer:
V-2022-0218 1.1

Beslut om programdirektiv för ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd vid KTH

Detta beslut har undertecknats elektroniskt.

Beslutet

Rektor beslutar genom detta programdirektiv om den övergripande planen för hur samgåendet mellan det gemensamma verksamhetsstödet (GVS) och det verksamhetsstöd som finns organiserat vid KTH:s skolor ska genomföras under universitetsdirektörens ledning.

Rektor beslutar också om den övergripande organisationen för KTH:s verksamhetsstöd. Organisationen innebär ett samgående där verksamhetsstödet vid KTH:s fem skolor initialt bildar fem nya avdelningar tillsammans med de 10 avdelningar som idag utgör GVS samt stödet vid OpenLab och SciLifeLab. Dessa bildar tillsammans under universitetsdirektörens ledning KTH:s Verksamhetsstöd (VS) fr.o.m den 1 januari 2023. Den fortsatta utvecklingen av verksamhetsstödet ska baseras på kartläggning och analys av hur respektive stödområde bäst organiseras. Detta kan komma att innebära fortsatta organisationsförändringar inom och mellan dessa 17 avdelningar.

Ärendet

Rektor beslutade den 22 mars 2022 om uppdrag till universitetsdirektören att bilda en organisation för ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd vid KTH (V-2022-0218). Rektorsbeslutet var framförallt ett inriktningsbeslut som fastslog *vad* som ska ske; ett samgående mellan dagens GVS och verksamhetsstödet vid KTH:s fem skolor. Ett övergripande mål för allt verksamhetsstöd är att det ska vara likvärdigt och tillgängligt över hela KTH för studenter, lärare, forskare och övrig personal. Effekten ska bli ett verksamhetsstöd med hög kvalitet och effektivitet. Det innebär också att stödet utformas enhetligt, med automatisering och digitalisering som verktyg, där så är relevant och situationsanpassat med specialistkompetenser där det är mest ändamålsenligt. KTH samlar genom samgåendet sin beslutsförmåga inom verksamhetsstödet. Ansvaret för allt verksamhetsstöd vid KTH kommer att utgå från rektors delegation till universitetsdirektören som redan sedan tidigare kan delegera vidare till avdelningschefer vid GVS och i och med samgåendet även till de administrativa cheferna vid KTH:s fem skolor.

Av beslutet om ett samgående framgår också att ett nästa steg är att rektor beslutar om detta programdirektiv med den övergripande planen för *hur* samgåendet ska genomföras under universitetsdirektörens ledning. Programdirektivet ska enligt inriktningsbeslutet innefatta en övergripande kartläggning och analys av olika stödområden, hur stödbehoven inom utbildning och forskning samt KTH:s uppdrag som myndighet ska identifieras i samband med samgåendet,

hur arbetet inför samgåendet ska organiseras samt slutligen även hur samverkan med personalorganisationerna ska organiseras.

Under mars till och med maj har avdelningscheferna och administrativ chef inom nuvarande GVS tillsammans med de administrativa cheferna vid skolorna genomfört en övergripande kartläggning och analys av olika stödområden baserat på en gemensam mall. Vårens kartläggningsarbete har karaktären av en grov inventering av de olika stödområdena. Inventeringarna ska utgöra underlag för fördjupade kartläggningar och analyser inför kommande prioriteringar av utveckling av verksamhetsstödet och biläggs detta beslut om programdirektiv.

Av rektors beslut i mars 2022 (V-2022-0218) framgår att rektor i oktober 2022 ska besluta om den övergripande organisationen för verksamhetsstödet vid KTH kopplat till samgåendet. I och med vårens dialoger och arbete är det redan nu möjligt att peka ut en övergripande organisering av verksamhetsstödet genom att skolornas verksamhetsstöd bildar fem nya avdelningar i det som fr.o.m. den 1 januari 2023 benämns KTH Verksamhetsstöd (VS). I det fortsatta utvecklingsarbetet ska säkerställas en långsiktigt hållbar organisering av verksamhetsstödets olika sakområden.

I beslutet om KTH:s verksamhetsplan för 2023--2025 kommer rektor att ge universitetsdirektören uppdraget att verkställa den fortsatta organiseringen av verksamhetsstödet vid KTH. Universitetsdirektören beslutar parallellt om verksamhetsplan 2023--2025 för KTH:s hela verksamhetsstöd.

Den 1 januari 2023 sker ikraftträdande av samgåendet mellan dagens GVS och verksamhetsstödet vid KTH:s skolor. I och med ikraftträdandet antas benämningen KTH:s Verksamhetsstöd (VS) för hela KTH:s verksamhetsstödsorganisation.

Detta beslut har fattats av rektor Sigbritt Karlsson efter föredragning av utredare Malin Ryttberg. Närvarande vid beslutet var prorektor Mikael Östling, biträdande universitetsdirektör Fredrik Oldsjö, ledningssekreterare Eva Fredriksson och ordförande för Tekniska Högskolans Studentkår Teodor Elmfeldt.

Kungl. Tekniska högskolan

Sigbritt Karlsson, rektor

Malin Ryttberg, utredare, ledningskansliet

Bilaga 1: Programdirektiv - Vägen till ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd vid KTH

Sändlista

För åtgärd:

gvs-lg@kth.se (GVS ledningsgrupp)

Administrativa chefer vid KTH:s skolor och GVS

Kopia till:

universitetsdirektor@kth.se

rektor@kth.se

prorektor@kth.se

KTH:s vicerektorer

skolchef-lista@kth.se

dekanus@kth.se

prodekanus@kth.se

THS

Centrala samverkansgruppen (CSG)

Expeditionsdatum:

2022-06-14

Datum för beslut:
2022-06-14

Diarienummer:
V-2022-0218 1.1

Bilaga 1 till Beslut om programdirektiv för ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd vid KTH

Programdirektiv -

Vägen till ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd vid KTH

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning ... 2
1 Bakgrund ... 4
2 Syfte, mål och effekter ... 5
3 Programbeskrivning ... 6
3.1 Personalkategorier inom verksamhetsstödet ... 6
3.2 Principer för utveckling av ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd ... 7
3.2.1 Princip - Verksamhetsnytta ... 7
3.2.2 Princip - Verksamhetsnära ... 7
3.2.3 Princip - Involvering och delaktighet ... 7
3.2.4 Princip - Arbetsmiljö för förnyelse ... 8
3.2.5 Princip - Ömsesidig respekt ... 8
3.3 Beslut inför samgåendet ... 9
3.3.1 KTH:s arbets- och delegationsordningar ... 9
3.3.2 Kostnader för och finansiering av verksamhetsstödet ... 10
3.3.3 Strategisk kompetensförsörjning för verksamhetsstödet ... 10
3.4 Beroenden till redan pågående utveckling ... 11
3.4.1 Framtidens utbildning ... 11
3.4.2 Översyn av KTH:s styrdokument ... 11
3.4.3 Lokalförsörjning ... 11
3.4.4 Resursfördelningsutredningen ... 12
3.4.5 RAE – omhändertagande av slutsatser ... 12
3.4.6 KTH:s styrning av IT-utveckling ... 12
3.4.7 Planerings- och uppföljningsprocessen ... 12
3.5 Programmets arbete ... 13
3.5.1 Programmets arbete mars— maj 2022 ... 13
3.5.1.1 Områdesgruppernas fynd ... 14
3.5.2 Programmets arbete juni—december 2022 ... 14
3.5.2.1 Förväntade resultat juni—december 2022 ... 15
3.5.3 Programmets arbete januari 2023—september 2026 ... 16
3.5.3.1 Tidplan ... 16
3.6 Kommunikation och förändringsledning ... 17
3.7 Resurser för genomförandet av gemensamt och samordnat verksamhetsstöd ... 17
3.8 Samverkan med arbetstagarorganisationerna ... 18
4 Modell för utveckling och förvaltning av KTH:s verksamhetsstöd ... 18
4.1.1 Beredningsordning ... 19
5 Programmets organisation ... 19
5.1 Beställare ... 20

5.2 Styrgrupp 20
5.3 Universitetsdirektörens:s chefsgrupp 20
5.4 Prefektråd 20
5.5 Extern rådgivande grupp 21
5.6 Programsekretariat 21
6 Övergripande risker 21
7 Uppföljning och rapportering 22
8 Programavslut 22
9 Bilagor 23
9.1 Områdesgruppernas kartläggningar 23
9.1.1 Områdesgrupp utbildningsstöd 24
9.1.2 Områdesgrupp forskningsstöd 29
9.1.3 Områdesgrupp ekonomistöd 41
9.1.4 Områdesgrupp personalstöd 44
9.1.5 Områdesgrupp infrastrukturstöd 49
9.1.5.1 Infrastrukturområdet - IT 54
9.1.6 Områdesgrupp kommunikationsstöd 61
9.1.7 Områdesgrupp ledningskanslistöd 81
9.2 Modell-/ metodbilaga 86
9.2.1 Fyra administrativa grundpelare 87
9.2.2 Prioriteringsprinciper 87
9.3 Mall kartläggning och analys av [xx-området] 88

1 Bakgrund

Detta programdirektiv följer av rektors beslut om uppdrag till universitetsdirektören att bilda en organisation för ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd vid KTH (V-2022-0218) genom ett samgående mellan det gemensamma verksamhetsstödet (GVS) och det verksamhetsstöd som är organiserat vid KTH:s skolor.

Programdirektivet är ett nästa steg och en förlängning av det tidigare programdirektivet för genomlysning av KTH:s verksamhetsstöd från april 2021 (V-2021-0296). Under 2021 har arbetet fokuserat på att skapa ordning och struktur i hur verksamhetsstödets arbete organiseras framförallt inom GVS. Ett centralt resultat av arbetet inom programmet för genomlysningen av verksamhetsstödet är ett påbörjat utvecklingsarbete av styrningen av verksamhetsstödet vid GVS. Här ingår arbetsordning och delegationer (beslutade i juni 2021), en planerings- och uppföljningsprocess för GVS, synkad med KTH:s VP 2022 samt en verksamhetsplan för det gemensamma verksamhetsstödet 2022. Inom ramen för programmets organisation har ett prioriteringsråd bestående av de administrativa cheferna vid KTH:s skolor och GVS, samt IT-chefen och HR-chefen, faciliterat av programsekretariatet, haft frekventa möten. Prioriteringsrådet har fokuserat på frågor om ansvar och uppdrag, gemensam förståelse av betydelsen av ordning och reda, gemensam beslutsstruktur för utveckling av stödet, modell för prioritering av utveckling och kartläggning av pågående utvecklingsinitiativ inom verksamhetsstödet på KTH. HR-området var redan innan beslutet om genomlysningen prioriterat i form av det pågående arbetet med nytt löne- respektive resesystem. Därtill är HR-området med dess delområden i form av strategisk kompetensförsörjning, ledarskapsutveckling, förändringsledning och arbetsmiljöfrågor avgörande för en utveckling av ett effektivare och ändamålsenligt verksamhetsstöd. Kopplat till detta har under 2021 förändringsledning för de administrativa cheferna och avdelningscheferna vid GVS varit ett tema.

En nyckel till genomlysningens resultat är de täta dialoger som förts mellan framförallt de administrativa cheferna och avdelningscheferna inom GVS för att lära om varandras organisering av verksamhetsstödet och att hitta utvecklingsområden där värde skapas genom gemensamt arbete mellan skolorna och GVS. Centralt för att hitta gemenskapen i utvecklingen av verksamhetsstödet har också varit och är styrgruppen för programmet. Den har under universitetsdirektörens ledning arbetat sedan genomlysningens start i april 2021 och består av samtliga skolchefer tillsammans med vicerektor för digitalisering och ordförande i Tekniska Högskolans Studentkår.

Av programdirektivet för genomlysning av KTH:s verksamhetsstöd framgår också att ett uppdrag är att arbeta fram en KTH:gemensam modell för utveckling av verksamhetsstödet. Detta uppdrag påbörjas i och med detta beslut om programdirektiv för ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd.

I och med rektors beslut om uppdrag till universitetsdirektören att bilda en organisation för ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd vid KTH, övergick programmet för genomlysning av verksamhetsstödet i arbetet med programmet för ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd vid KTH (V-2022-0218). Som ett underlag för detta programdirektivsbeslut har under mars till maj 2022 kartläggning och nulägesanalys genomförts av sju stödområden under ledning av områdesansvariga *(se vidare punkt 3.5 och 9.1)*.

2 Syfte, mål och effekter.

Det övergripande målet för programmet för ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd är att utarbeta en långsiktigt hållbar modell för utveckling och förvaltning av verksamhetsstödet vid KTH. Med stöd av modellen är det övergripande effektmålet ett verksamhetsstöd med hög kvalitet och effektivitet.

Programdirektivets syfte är tredelat. Dels ska programdirektivet tydliggöra hur arbetet i programmet ska bedrivas fram till och med ikraftträdandet av samgåendet den 1 januari 2023, dels fastställer programdirektivet centrala principer och värden som ska prägla utvecklingen av ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd. Slutligen beskriver direktivet på en övergripande nivå hur arbetet efter samgåendet ska bedrivas fr. o. m. den 1 januari 2023.

I detta arbete ingår att fastställa vilka beslut som behöver fattas som en förutsättning för samgåendet. I programdirektivet utvecklas vilka parametrar som ska ingå i arbetet med att identifiera och initiera utveckling av olika stödområden. Dessa parametrar utgör sammantaget ingredienser i den modell för utveckling och förvaltning som är under uppbyggnad och som är ett uppdrag från programdirektivet för genomlysning av KTH:s verksamhetsstöd vilket rektor beslutade om i april 2021.

Ovan beskrivna resultat från programmet för genomlysning av verksamhetsstödet, med framtagande av arbets- och delegationsordningar samt de täta dialoger som förts genom olika mötesorgan, gör tillsammans att programmet för ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd nu är moget att skarpt börja arbeta fram den gemensamma modellen för utveckling av verksamhetsstödet. Modellen ska säkerställa ett enhetligt tillvägagångssätt i arbetsgrupper som är sammansatta över organisatoriska gränser.

Genom att rektor i samband med detta beslut om programdirektiv också beslutar om att de fem skolornas verksamhetsstöd initialt bildar avdelningar i KTH:s verksamhetsstöd, kan fokus nu läggas fullt ut på kartläggning och analys av hur de olika stödområdena inom VS bäst bör organiseras framåt. Arbetet med att fastställa olika stödområdens organisering ska ske löpande, parallellt och successivt.

I och med vårens dialoger och arbete är det redan nu möjligt att peka ut en övergripande organisering av verksamhetsstödet genom att skolornas verksamhetsstöd bildar fem nya avdelningar i det som fr.o.m. den 1 januari 2023 benämns Verksamhetsstöd (VS) vid KTH.

Effekterna av det samordnade stödet är flera:

- Ett verksamhetsstöd hållbart över tid som skapar nytta utifrån mottagarnas behov.
- Att frigöra resurser till utbildning och forskning och bidra till ett konkurrenskraftigt KTH
- Ett tydliggörande av de olika bidrag som lärare/ forskare respektive personal inom verksamhetsstödet har till KTH:s utbildning och forskning.
- En ökad möjlighet för skolledningarna att ytterligare fokusera på den strategiska styrningen och utvecklingen av skolans utbildnings- och forskningsverksamhet.
- En gemensam organisation bidrar till en kritisk massa i form av kluster av stödpersonal med liknande kompetenser inom de olika stödområdena, över organisatoriska gränser. Detta skapar förutsättningar för helhetleverans, tvärfunktionellt arbetssätt, lärande för

personal i klustret samt hög kvalitet och effektivitet inom varje stödområde. En ökad möjlighet för verksamhetsstödspersonal att både som grupp och individ använda och vidareutveckla sin kompetens utifrån ansvar och arbetsuppgifter.

- En ökad kostnadskontroll som underlag för ett kostnadseffektivt verksamhetsstöd vid KTH.

3 Programbeskrivning

Mottagarna av KTH:s verksamhetsstöd är såväl lärare och forskare som studenter, doktorander och personal inom stödet. En nyckel för ett verksamhetsstöd med hög kvalitet och kostnadseffektivitet är en välfungerande arbetsdelning mellan lärare, forskare och verksamhetsstödspersonal. De administrativa arbetsuppgifterna måste bemannas med relevant kompetens för att frigöra lärares och forskares tid för undervisning och forskning. För att åstadkomma ett verksamhetsstöd med en ändamålsenlig arbetsdelning behöver utvecklingen av prioriterade processer inom verksamhetsstödet innefatta ett helhetsperspektiv över funktions- och organisatoriska gränser. En nyckel är också att utformningen av stödet utifrån behovsanalyser, balanserar ett tydligt gemensamt stöderbjudande med utrymme för lokal situationsanpassning. Programmet ska stötta med en koordinering av arbetet med utveckling inom olika stödområden baserat på de ramar för arbetet som framgår av detta direktiv. Dessa är principer för utveckling av ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd och vägledning i kartläggning, identifiering och prioritering av utveckling. I koordineringen ingår också gemensamma avstämningspunkter med KTH:s portföljstyrning av IT-utveckling och utarbetande av strategisk kompetensförsörjningsplan.

3.1 Personalkategorier inom verksamhetsstödet

Med avstamp i detta programdirektiv är ett första steg att all personal initialt ska fortsätta i sina roller och i normalfallet med samma chef. Pågående satsningar kan kräva särskilda bedömningar.

I kategorin personal inom verksamhetsstödet ingår[1]:

- Administrativ personal
- Bibliotekarier
- Teknisk personal
- Arvodister inom verksamhetsstödet

Fokus i de kartläggningar som gjorts under mars—maj 2022 har varit att göra en grov inventering av de roller som personal som arbetar inom respektive område har i nuläget. I detta första steg ingår personal som är underställda universitetsdirektören (dagens GVS-personal) i linjen; d.v.s. avdelningschefer vid dagens GVS samt i och med samgåendet även de administrativa cheferna vid KTH:s skolor där varje skolas verksamhetsstöd initialt bildar en avdelning inom KTH:s gemensamma och samordnade verksamhetsstöd.

En tidig slutsats från vårens arbete är att det kan finnas gråzoner i vad som definieras som verksamhetsstöd, administrativ personal respektive teknisk personal. Det finns administrativ personal och teknisk personal som finansieras direkt via forskningsprojekt eller som arbetar vid centrumbildningar. När det gäller teknisk personal finns en gråzon i vilka tjänster som fortsättningsvis hör hemma inom en skola och vilka som ska ingå i det samordnade verksamhetsstödet. Det är arbetsinnehållet som avgör. Sammantaget kan arbetsinnehållet i de

[1] Universitetskanslersämbetet: Anställningskategorier för personal med andra än forskande och undervisande arbetsuppgifter

olika funktionstitlarna inom verksamhetsstödet se olika ut mellan skolorna. Med målet ett likvärdigt och tillgängligt stöd över hela KTH för studenter, lärare, forskare och övrig personal är ett enhetliggörande av stödfunktioner ett steg på vägen. Ett tydliggörande av olika stödroller bidrar också till transparens i stödets bidrag till KTH:s utbildning, forskning och myndighetsuppdrag. I ett nästa steg ingår i programmets arbete att göra en översyn under 2023 av samtliga kategorier av personal som inte har anställningar som lärare eller forskare

I det fortsatta arbetet ingår att utifrån det övergripande nuläge från vårens arbete göra en fördjupad analys både av vilka kompetenser KTH har inom stödet samt vilka kompetenser som behövs givet målen för KTH:s verksamhet inom utbildning och forskning samt myndighetsuppdrag. Resultatet av dessa analyser kommer att utgöra underlag till det strategiska kompetensförsörjningsarbetet för verksamhetsstödet som ska ske under 2023.

3.2 Principer för utveckling av ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd

En förutsättning för en framgångsrik utveckling av stödverksamheten är en kultur präglad av samarbete och ömsesidig respekt för allas olika bidrag till KTH:s utbildning och forskning (V-2022-0218). En annan förutsättning är att balansera uppdraget att optimera lärares och forskares stödbehov med KTH:s uppdrag som myndighet inom ramen för tillgängliga resurser. Arbetet med utvecklingen av ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd ska präglas av principerna nedan.

3.2.1 Princip - Verksamhetsnytta

Målet för allt verksamhetsstöd är att säkerställa nytta för mottagaren av den specifika stödformen. Det innebär att stödet ska bidra till att optimera lärares och forskares tid för undervisning och forskning respektive bidra till studenters utbildningsmiljö och stödpersonals möjlighet att genomföra sina arbetsuppgifter med hög kvalitet och kostnadseffektivitet. Parallellt ska verksamhetsstödet även bidra till att KTH lever upp till sin roll som myndighet.

3.2.2 Princip - Verksamhetsnära

Med utgångspunkt i målet om verksamhetsnytta fastslogs i beslutet om samgående i mars 2022, likvärdighet och tillgänglighet till verksamhetsstödet över hela KTH för studenter, lärare, forskare och personal, som centrala värden. Det innebär att stödet utformas enhetligt, med automatisering och digitalisering som verktyg, där så är relevant och situationsanpassat med specialistkompetenser där så är mest ändamålsenligt.

Ett verksamhetsstöd som skapar nytta och upplevs verksamhetsnära kräver att personalen inom olika stödområden har löpande dialog med mottagarna av stödet för att säkra *verksamhetsförståelse*. Med målbilden hög kvalitet och kostnadseffektivitet blir dialogen central också för att avgöra om den specifika stödformen organiseras bäst skol- institutionsnära eller om stödet kan organiseras på distans och serva hela KTH med den specifika kompetensen eller systemstödet. Ett verksamhetsstöd som har förståelse för den kontext där stödet ska ges och som därmed upplevs skapa nytta för mottagare, ger också förutsättningar för att det kan uppfattas *verksamhetsnära* oavsett den fysiska organiseringen. Sammantaget innebär detta att genom dialogen med ansvariga för utbildning och forskning kan chefer och medarbetare inom respektive stödområde säkerställa god verksamhetsförståelse. Målet är ett verksamhetsstöd med hög kvalitet och kostnadseffektivitet.

3.2.3 Princip - Involvering och delaktighet

Ett verksamhetsstöd som ger verksamhetsnytta och upplevs verksamhetsnära kräver involvering och delaktighet. En grundsten är därför behovsfångst genom involvering av dels representanter för lärare och forskare, dels olika konstellationer inom verksamhetsstödet. För involveringen av lärare och forskare har universitetsdirektören därför inrättat ett prefektråd med två prefekter från varje skola. Ett konstituerande möte hölls i maj 2022. Uppdraget för prefektrådet är

tudelat. Prefektrådet ska gemensamt identifiera vilka de mest prioriterade stödbehoven i verksamheten är och hur dessa behov på bästa sätt kan samlas in för att säkerställa värdeskapande för mottagarna av stödet: lärare, forskare, studenter och personal inom verksamhetsstödet, inom givna resursramar. Därtill ska prefektrådet tillsammans med verksamhetsstödet hitta formerna för att stödja arbetet med en effektiv implementering av det gemensamma och samordnade verksamhetsstödet vid KTH:s institutioner.

Allt sedan det första beslutet om genomlysning av KTH:s verksamhetsstöd (V-2021-0296) från den 12 april 2021 har såväl skolchefer som administrativa chefer vid skolorna och avdelningscheferna inom GVS varit löpande informerade och involverade i arbetet med utveckling av verksamhetsstödet. De administrativa cheferna deltar sedan hösten 2021 i majoriteten av universitetsdirektörens möten med sina avdelningschefer. Skolcheferna har tillsammans med vicerektor för digitalisering och Tekniska Högskolans Studentkår (THS), allt sedan beslutet om genomlysning utgjort styrgrupp för arbetet.

I arbetet med utvecklingen av ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd ska befintliga nätverk inom stödområdena användas för att ytterligare belysa stödbehov kopplat till såväl studenter som lärare, forskare och stödpersonal. Detta inkluderar de nätverk och den utveckling som bedrivs inom och mellan KTH:s skolor och nuvarande GVS.

3.2.4 Princip – Arbetskultur för förnyelse

Ett verksamhetsstöd med hög kvalitet och kostnadseffektivitet måste vara följsamt mot såväl externa omvärldsförändringar som mot KTH:s egna visioner och strategier. Utvecklingen av verksamhetsstödet måste ske i nära dialog och samarbete med användarna av stödet: lärare, forskare, studenter och personal inom verksamhetsstödet. Dialogen ska präglas av tillit och möjligheter att våga prova nya sätt att bedriva och organisera verksamhetsstödet.

I denna organisering blir arbetsdelning mellan lärare, forskare och verksamhetsstödet en fråga. En välfungerande arbetsdelning kan sammanfattas som ett samarbete mellan lärare, forskare och funktioner inom verksamhetsstödet med aktiv dialog om den mest ändamålsenliga arbetsdelningen i en arbetsuppgift. Programmets arbete ska präglas av ett förhållningssätt där värden som gemensamt arbete med ett iterativt-, prövande- och lärande förhållningssätt är centrala.

En kultur präglad av samarbete är en motkraft till den återkommande ”vi-och-dem” -känsla som delvis kännetecknar relationerna mellan verksamhetsstödet och lärare eller forskare[2][3]. Detta är en diskussion som handlar om såväl arbetsdelning mellan olika roller på KTH som om arbetsmiljö i form av både arbetsbelastning, stress och psykosociala aspekter. KTH ska erbjuda en utmärkt arbetsmiljö och därigenom vara en attraktiv arbetsgivare. Genom att erbjuda en god arbetsmiljö som skapar förutsättningar att förändra blir KTH en attraktiv arbetsgivare.

3.2.5 Princip – Ömsesidig respekt

Ömsesidig respekt är en grundsten i en arbetsmiljö som upplevs trygg, tillitsfull och tillåtande till förnyelse och därmed bidrar till KTH:s utbildning, forskning och rollen som myndighet. I samband med beslutet om programdirektiv för genomlysning av KTH:s verksamhetsstöd i april 2021 fastslogs den övergripande målbilden för utvecklingen av verksamhetsstödet vid KTH.

[2] Personalpolicy och tillhörande styrdokument
[3] KTH:s uppförandekod för medarbetare

Denna målbild gäller fortsatt och följer med in i detta beslut om programdirektiv för ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd. Utformningen av ett verksamhetsstöd som ger verksamhetsnytta med hög kvalitet och kostnadseffektivitet förutsätter en ömsesidig respekt för de olika funktioner som krävs för att bedriva utbildning och forskning vid en högskolemyndighet. Målbilden innebär att:

Det samordnade och gemensamma verksamhetsstödet ska vidareutveckla KTH:s stödprocesser och därmed frigöra resurser till utbildning och forskning. En förutsättning för att framgångsrikt utveckla stödverksamheten och därigenom skapa värde för KTH, är en kultur präglad av samarbete och ömsesidig respekt för våra olika bidrag till KTH:s utbildning och forskning. Genom att erbjuda en god arbetsmiljö blir KTH en attraktiv arbetsgivare vilket bidrar till studenternas studiemiljö och ökar vår konkurrenskraft.

3.3 Beslut inför samgåendet

Samgåendet i en gemensam organisation kräver anpassningar på flera områden.

- Arbets- och delegationsordningar för såväl rektor, universitetsdirektör som skolcheferna anpassas då styrningen av allt verksamhetsstöd ska utgå i linje från rektors delegation till universitetsdirektören.

- Resursfördelningen till verksamhetsstödet ska ses över både vad gäller principer för hur stödverksamhet ska finansieras och hur säkerställandet av stödbehov på olika nivåer ska gå till.

- Ett strategiskt kompetensförsörjningsarbete ska påbörjas som tar höjd för vilka kompetenser och förmågor som personal inom verksamhetsstödet behöver ha för att bidra till att optimera lärares och forskares tid för sin undervisning och forskning och leva upp till KTH:s roll som myndighet.

- En verksamhetsplan och budget 2023-2025 för KTH:s hela verksamhetsstöd tas fram.

Som framgår av rektors beslut (V-2022-0218) innebär samgåendet att verksamhetsstödet ska utgå i linje från universitetsdirektören som kan delegera vidare till avdelningschefer vid dagens GVS och i och med detta beslut också kan vidaredelegera till de administrativa cheferna vid KTH:s skolor. Konkret kommer det initialt att bildas fem nya avdelningar inom verksamhetsstödet: en avdelning för varje skolas stödorganisation. Andra konkreta förändringar är kommande beslut om en verksamhetsplan och budget för 2023--2025 och som täcker in hela verksamhetsstödet vid KTH, fastslagen modell för utveckling och förvaltning av verksamhetsstödet samt styrdokument som tydliggör ansvarsförhållanden för olika delar av och nivåer inom verksamhetsstödet.

3.3.1 KTH:s arbets- och delegationsordningar

I och med rektors beslut om samgående i mars 2022 (V-2022-0218) behöver ett antal av KTH:s styrdokument revideras. Följande dokument prioriteras i arbetet:

- Delegationsordning vid KTH

- Universitetsdirektörens uppgifter och beslutanderätter

- Arbets- och delegationsordning för det gemensamma verksamhetsstödet

- Skolchefernas vidaredelegationer/skolornas arbetsordningar/motsvarande

3.3.2 Kostnader för och finansiering av verksamhetsstödet

KTH:s styrelse beslutar årligen i juni genom planeringsförutsättningar om ramarna för KTH:s resursfördelning till utbildning och forskning. Här ingår även resurssättningen för verksamhetsstödet vid KTH. I planeringsförutsättningar för 2021 beslutade universitetsstyrelsen att en översyn av gemensamma kostnader inom hela KTH ska ske i syfte att effektivisera och därmed hitta framtida möjligheter till kostnadsbesparingar.
I planeringsförutsättningar för 2022 beslutade universitetsstyrelsen att de löpande kostnaderna för det samlade stödet inom KTH ska minska i relation till KTH:s totala kostnader.

Av GVS verksamhetsplan för 2022 framgår att kostnaderna för året beräknas till 1 349 mnkr varav 760 mnkr finansieras via täckningsbidrag. Skolornas budgeterade kostnader för verksamhetsstöd som finansieras med täckningsbidrag uppgår till 546 mnkr för 2022. I beloppet ingår inte stöd-relaterade kostnader som finansieras på annat sätt än via täckningsbidrag.

I och med samgåendet i en organisation kommer KTH att kartlägga stödverksamheten för att identifiera stödområden som behöver utvecklas med målet att balansera hög kvalitet i stödet med kostnadseffektivitet. I arbetet med samgåendet ingår också att ta fram en gemensam budget för den nya organisationen för verksamhetsstödet. Den gemensamma budgeten kommer under arbetet att behöva justeras och kalibreras. Därefter ska ett utgångsläge fastställas för 2023 för att möjliggöra uppföljning av styrelsens beslut om att de löpande kostnaderna för det samlade stödet inom KTH ska minska i relation till KTH:s totala kostnader. I planeringsförutsättningar för 2022[4] angavs att utvecklingen av verksamhetsstödet initialt kräver investeringar, exempelvis i syfte att digitalisera eller automatisera arbetet. I och med utvecklingen av verksamhetsstödet kan kostnader initialt tillkomma.

3.3.3 Strategisk kompetensförsörjning för verksamhetsstödet

I KTH:s VP för 2022 lyfts vikten av att KTH arbetar med strategisk kompetensförsörjning som avgörande för kvaliteten i verksamheten, då medarbetarna är den viktigaste tillgången och en förutsättning för framgång. Det krävs ett oavbrutet proaktivt, hållbart, strukturerat och integrerat arbete att strategiskt säkerställa att rätt kompetens, på både kort och lång sikt, finns tillgänglig för att nå verksamhetens mål. KTH:s förmåga att attrahera, rekrytera, introducera och utveckla medarbetare är en avgörande framgångsfaktor. För att uppnå målen i KTH:s utvecklingsplan är den strategiska kompetensförsörjningen central såväl för lärare och forskare som för personal inom verksamhetsstödet.

I de kartläggningar och analyser som de sju områdesgrupperna inom verksamhetsstödet gjort under våren 2022 inför detta programdirektivsbeslut, har ingått att inventera personalresurser inom de olika områdena. Hur ser antalet stödpersonal inom området vid skolorna/ inom GVS ut? Hur kan personalkategorierna inom stödområdet beskrivas? Hur ser en övergripande bedömning av kompetenser och personalresurser idag ut givet uppdragen inom området? I och med detta programdirektiv ska KTH arbeta fram en strategisk kompetensförsörjningsplan för verksamhetsstödet vid KTH. Sammantaget kommer detta innebära möjligheter för medarbetare att utvecklas i sina roller eller möjligheten att pröva nya arbetsuppgifter.

[4] V-2021-0422 Övergripande planeringsförutsättningar inför 2022 vid KTH

3.4 Beroenden till redan pågående utveckling

3.4.1 Framtidens utbildning

Rektor fattade i juni 2022 beslut om principerna för Framtidens utbildning. Arbetet för att konkretisera utvecklingsaktiviteter och effektmål för varje princip kommer att organiseras i form av ett förändringsprogram, med arbetsgrupper förankrade i hela KTH:s verksamhet. Förändringsprogrammets ledning kommer att placeras på en central nivå eftersom rektor är beställare av utvecklingen och en styrgrupp kommer vara beslutsfattande utifrån den löpande uppföljningen. Förändringsarbetet kommer att ske ute i verksamheterna (inom en skola, ett program, en kurs eller en institution).

Arbetet med principerna för Framtidens utbildning kommer behöva synkroniseras med den utveckling som redan är beslutad i KTH:s verksamhetsplan för 2022, verksamhetsplanen för GVS samt arbetet inom ramen för programmet för ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd. Detta eftersom en av principerna i ramverket fokuserar på just användarorienterat verksamhetsstöd och resultaten från förändringsarbetet med principerna i Framtidens utbildning utgör en viktig kunskapskälla till kärnverksamhetens behovsstyrda utformning av verksamhetsstödet. Då genomförandet av dessa två förändringsprogram sker parallellt krävs en systematisk dialog mellan programmen där KTH:s formella och informella arenor involveras för att stärka kunskapsgenereringen.

3.4.2 Översyn av KTH:s styrdokument

KTH:s styrdokument utgör grunden för att säkerställa att respektive stödområde utgår från samma ramar och principer. Ledningskansliet vid dagens GVS har till uppgift att stödja och samordna universitetets arbete med styrdokument, att genomföra juridisk granskning av styrdokument och att medverka i övrigt till kvalitetssäkringen av styrdokument. I verksamhetsplanen för KTH:s gemensamma verksamhetsstöd (GVS) 2022 har Ledningskansliet uppdraget att med stöd av avdelningscheferna prioritera i översynen av styrdokumenten. Rektors beslut om samgående mellan GVS och skolornas verksamhetsstöd innebär i sig en prioritering av vilka styrdokument som måste anpassas till den nya organiseringen av verksamhetsstödet. I det fortsatta arbetet med områdeskartläggningarna av olika stödområden ska områdesansvariga beakta vilka styrdokument som är relevanta för stödområdet och vilka anpassningar som behövs för att säkerställa ett verksamhetsstöd av hög kvalitet.

3.4.3 Lokalförsörjning

Övergripande och strategiska lokalförsörjningsfrågor och projekt hanteras i KTH:s campusplan samt i den lokalförsörjningsplan (LFP) som årligen tas fram. Lokalförsörjningsplanen är treårig och innehåller underlag som ska kunna ligga till grund för beslut om fysisk inplacering av berörda verksamheter, prognoser avseende lokalkostnader och en sammanställning av KTH:s hyresavtal.

Under hösten 2021 genomfördes ett antal workshops med samtliga skolor vid KTH och material från dessa ligger till grund för delar i LFP 2022-2024. Fastighetsavdelningen leder nu ett arbete med att forma rutiner för avstämning, diskussion och beredning av beslut kring det strategiska arbetet med lokalplanering. Rapportering till skolor och KTH:s ledning ska ske regelbundet och vara synkroniserat med KTH:s planerings- och uppföljningsprocess. Lokalförsörjningsplan 2022-2024 ska redovisas vid styrelsens sammanträde i juni.

3.4.4 Resursfördelningsutredningen

Rektor leder arbetet med översyn av resursfördelningsmodeller för utbildning och forskning. I juni 2022 genomförs en workshop tillsammans med skolcheferna om grundläggande principer för resursfördelning inom KTH och till hösten 2022 tillsätts en arbetsgrupp för det fortsatta arbetet.

3.4.5 RAE – omhändertagande av slutsatser

I RAE:n framkom vissa synpunkter på och rekommendationer för forskningsstödet. Främst efterfrågas ökat stöd i ansökningsfasen, tex avlastning i administration, stöd i att skriva ansökningar, samt hjälp med att koordinera EU-projekt. Mer strategiskt stöd och planering på övergripande nivå kring hur vi kan attrahera de bästa forskarna för att skapa starka miljöer efterfrågas också. Här ingår bland annat stöd för European Research Council (ERC). Mycket av det som lyfts hänger ihop med det starka beroendet av extern finansiering och behovet av att ständigt behöva söka externa medel, och det arbete som det medför. I arbetet med samgåendet kommer frågorna från RAE:n att integreras.

3.4.6 KTH:s styrning av IT-utveckling

Rektor beslutade i januari 2022 om principer för styrning av KTH:s IT-utveckling och förvaltning (V-2021-0842). I april 2022 fattade universitetsdirektören beslut om delportföljerna för utbildning, forskning och administration (V-2021-0842). På en övergripande nivå utgörs idag KTH:s styrning av IT-utveckling av en IT-utvecklingsportfölj med tre delportföljer: utbildning, forskning och administration. Under våren 2022 har de olika portföljerna bemannats med beslutade funktioner samt förankrat arbetsformer för portföljerna. Delportföljernas planering och budgetering ska beredas i styrgruppen för KTH:s portföljstyrning och inarbetas i KTH:s verksamhetsplan för 2023--2025.

Parallellt sker arbetet med en digitaliseringsstrategi. Strategin ska innehålla en övergripande vision för KTH:s utvecklingssatsningar. Här ingår omvärldsanalyser, långsiktiga målbilder för respektive målgrupp samt bred uppsamling och förankring av digitaliseringsbehov hos olika intressentgrupper på KTH. Den övergripande porföljstyrgruppen ska förvalta digitaliseringsstrategin genom uppföljning och uppdateringar.

3.4.7 Planerings- och uppföljningsprocessen

Ledningskansliet inom GVS har uppgifter som omfattar utveckling av processer och styrdokument för planering, uppföljning och analyser. KTH:s utvecklingsplan som styr mål och strategisk /inriktning löper ut 2023. Ett transparent och väl avvägt arbete behöver genomföras för att arbeta fram ett nytt styrdokument för KTH:s strategiska inriktning de kommande åren. Styrelsens beslut om planeringsförutsättningar, som utgör kommande års övergripande ramar för verksamheten, kommer från och med 2023 att inkludera de tre kommande åren istället för enbart det kommande året. KTH eftersträvar en liknande utveckling av KTH:s respektive GVS verksamhetsplaner.

Strategiska processer och analyser ska bli mer integrerade och omfatta återrapporteringskrav i en KTH-gemensam årscykel. Ledningskansliet har under våren 2022 startat upp arbetet med att utveckla KTH:s arbete med strategisk verksamhetsanalys enligt uppdrag i KTH:s verksamhetsplan för 2022. Kvalitets- och planeringsdialoger liksom strategiska internat kan i ökad utsträckning integreras och samverka utifrån ledningens agenda och prioriteringar. Det kan även gälla processer inom kvalitetssystemet och andra ledningssystem.

3.5 Programmets arbete

Programmet för gemensamt och samordnat verksamhetsstöd bedrivs under perioden juni 2022—september 2026. Arbetet sker i flera steg, men måste också bedrivas parallellt. Viss utveckling kan genomföras med mindre insatser och tidigt under programperioden i form av aktiviteter, medan annan utveckling kan kräva projektform och längre tidshorisont. En huvudlinje i utvecklingsarbetet inom olika stödområden är att först kartlägga stödområdets funktion, sedan identifiera eventuella utvecklingsbehov för att slutligen lägga fram förslag till utveckling för en gemensam prioritering tillsammans med andra utvecklingsbehov.

1. **Mars – maj 2022**
   Kartläggning och nulägesanalys av stödområden

2. **Juni – december 2022**
   Utifrån kartläggningar och nulägesanalys planera för ett *"nyläge"* för KTH:s verksamhetsstöd inom respektive stödområde. Här ingår att fördjupa vårens arbete och prioritera vilka delstödområden som måste utvecklas och i vilken ordning. Parallellt ska arbetet påbörjas med att utveckla en modell för verksamhetsutveckling av verksamhetsstödet.

   Utarbeta handlingsplan för programmets arbete framåt.

3. **Januari 2023 – september 2026**
   Programmets arbete fortsätter baserat på den handlingsplan som tagits fram för utvecklingsarbetet för januari 2023 - september 2026 .

4. Implementering av utvecklade stödområden sker löpande. Handlingsplanen utvärderas och uppdateras.

3.5.1 Programmets arbete mars— maj 2022

Rektor fattade den 22 mars 2022 beslut om samgående av KTH:s verksamhetsstöd. Direkt efter beslutet skapades sju arbetsgrupper bestående av en administrativ chef för skola och minst en avdelningschef från nuvarande GVS med ansvar för kartläggning av olika stödområden. Grupperna är:

- Utbildningsstöd
- Forskningsstöd
- Ekonomistöd
- HR-stöd
- Infrastrukturstöd
- Kommunikationsstöd
- Ledningsstöd

Samtliga grupper fick uppdraget att utifrån en gemensam mall[5] göra en kartläggning och analys av nuläget inom olika stödområden med målet att dessa kartläggningar skulle utgöra bilagor till detta beslut[6]. Utifrån att förutsättningarna är olika för stödområdena i både organisation, omfattning, karaktär och komplexitet kommer dessa delbilagor att se olika ut och inte gå att jämföra.

[5] Mall för kartläggning och analys återfinns som bilaga 9.3 i detta direktiv.
[6] Områdesgruppernas PM med kartläggning och analys

Utvecklingen av verksamhetsstödet ska ha ett processfokus som motvikt till att stödet riskerar att organiseras i stuprör. En central del i kartläggningen av de olika stödområdena är därför att identifiera delar som har beroenden till andra organisatoriska enheter och stödområden och därför måste utvecklas genom tvärgående samarbeten.

Syftet med kartläggningen och analysen har varit att skapa underlag för fördjupade kartläggningar och analyser för att i nästa läge prioritera vilken utveckling som måste göras dels inför ikraftträdandet av samgåendet, dels för att säkra utvecklingen av ett stöd med hög kvalitet och effektivitet. Sammantaget var uppdraget att ta fram beskrivning av *"nuläget"* inom området för att efter detta beslut börja arbeta med hur olika stödområden behöver utvecklas för att säkerställa ett stöd med hög kvalitet och effektivitet; ett *"nyläge"* i en gemensam organisation.

Sammanhållande och mottagare av samtliga områdesgruppers arbete är Programsekretariatet för ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd.

3.5.1.1 Områdesgruppernas fynd

Områdesgrupperna har under mars – maj 2022 arbetat med en övergripande kartläggning och analys av respektive stödområde utifrån en gemensam mall *(se bilaga 9.3)*. De olika stödområdena har olika karaktär och olika förutsättningar för kartläggningen vilket också innebär att utfallet givet den korta tidsramen inte kan jämföras.

Utbildningsstödsområdet är mycket brett som exempel och utgör därtill liksom forskningsstödsområdet del av KTH:s två huvuduppdrag. Ekonomi-, HR-, infrastruktur- och kommunikationsområdena har gemensamt att de är stödområden som genomsyrar såväl utbildning som forskning. IT-stöd har ingått som en del i kartläggning och analys av infrastrukturområdet, men presenteras i en egen delbilaga *(se 9.1.5.1)*. Ledningsstödsområdet är ytterligare en dimension och en stödform som finns kopplad till såväl rektors ledningsgrupp som till ledning på skol- som institutions-/ avdelningsnivå inom GVS.

Gemensamma slutsatser hittills är att varje stödområde har många organisationsöverskridande beroenden och hög komplexitet. Det är också olika i vilken utsträckning det finns data att hämta kopplat till områdets olika delar.

Bilagorna har olika omfattning och är till stor del sammanfattningar av det kartläggningsarbete som genomförts. Vid läsning av bilagorna är två utgångspunkter viktiga att beakta som förklarar att de ser olika ut:

1. Kartläggningen och analysen har på grund av begränsad tid, mars—maj, 2022, tagit karaktären av en grov inventering och ska betraktas som en grund för det fortsatta fördjupade arbete som tar sin utgångspunkt i beslutet om detta programdirektiv.

2. Förutsättningarna är olika för stödområdena i både organisation, omfattning, karaktär, beroenden och komplexitet.

Kartläggningen och analysen presenteras nedan i varsin bilaga *(se avsnitt 9)*.

3.5.2 Programmets arbete juni—december 2022

Genom det arbete och de resultat som gjorts inom ramen för genomlysningen sedan april 2021, följt av områdesgruppernas arbete under mars—maj 2022, är tiden mogen för att skarpt börja utveckla modellen för utveckling och förvaltning av verksamhetsstödet *(se avsnitt 4)*. Programmets uppdrag är att vid behov (1) kartlägga, (2) värdera processernas funktionalitet och (3) lyfta fram utvecklingsbehov och metod för kontinuerligt förbättringsarbete alternativt föreslå helt nya innovativa lösningar för prioriterade områden inom stödet. Principerna som

framgår av avsnitt 3.1 i detta programdirektiv ska löpande beaktas i arbetet. Den mall *(se bilaga 9.3)* utifrån vilken områdesgrupperna gjort kartläggning och analys av stödområdena utgör i sig en del av ett metodstöd och är också det första steget i att utveckla stödområden.

Nästa steg i arbetet innebär att under perioden juni—december fördjupa kartläggningarna, identifiera utvecklingsområden och sedan prioritera vilken utveckling som behöver göras inom respektive stödområde för att uppnå ett ”nyläge” med hög kvalitet och effektivitet. Sammantaget innebär arbetet fr.o.m. juni och framåt att framtagandet av modell för utveckling och förvaltning av verksamhetsstödet påbörjas parallellt med att områdesgrupperna prioriterar vilken utveckling som ska ske i vilken ordning i det fortsatta arbetet. Arbetet kommer att innebära ett kontinuerligt lärande där programsekretariatet löpande följer upp områdesgruppernas arbete för fortsatt utveckling av modellen.

Ett viktigt ingångsvärde i arbetet är att den utveckling som kan lösas med gemensamt sanktionerade aktiviteter ska genomföras som en aktivitet så snart som möjligt. Bara mer omfattande utveckling ska genomföras som projekt. Områdesansvariga är fortsatt samma sammansättning av grupper som under vårens arbete. I detta nästa steg bör ansvaret för det taktiska och operativa arbetet inom området delegeras från områdesansvariga till enhets och gruppchefer inom de olika områdena. Dessa rapporterar löpande tillbaka till områdesansvariga.

Prioriteringen av arbetet under perioden ska utgå från:

1. Identifiera vilken utveckling som måste göras inför samgåendet som träder i kraft den 1 januari 2023.

2. Identifiera vilken utveckling som därefter behöver göras baserat på den modell för utveckling och förvaltning av KTH:s verksamhetsstöd som är under uppbyggnad.

All utveckling av stödområden eller stödområdenas organisering sker efter välgrundad beredning och beslut.

3.5.2.1 Förväntade resultat juni—december 2022

Att:

- De olika stödområdena i sitt arbete identifierat delar inom stödområdena som måste utvecklas och hanteras inför samgåendet.

- Områdesansvariga identifierat delar av stödet som fungerar bra givet uppdraget och målbilden för detta stöd och därmed inte behöver utvecklas i detta läge.

- Områdesansvariga identifierat välfungerande stöd t.ex. vid någon skola eller inom GVS som kan lyftas till gemensam lösning för samtliga skolor.

- Områdesansvariga identifierat utveckling som kan genomföras som aktiviteter (inte behöver bli projekt)

- Områdesansvariga identifierat och påbörjat prioritering av utveckling som behöver drivas i projektform

- Programmet har ytterligare utvecklat modellen för utveckling och förvaltning av verksamhetsstödet vid KTH

- Handlingsplan har tagits fram tom september 2026.

I de fall de fördjupade kartläggningarna identifierar utveckling som kan implementeras redan under hösten 2022 ska så ske efter relevant beredning och beslut. Den konkreta organisatoriska förändringen som träder i kraft den 1 januari 2023 innebär att varje skolas verksamhetsstöd bildar en avdelning inom KTH:s Verksamhetsstöd (VS) i linjen under universitetsdirektören med nuvarande administrativ chef som ansvarig. All befintlig personal i skolans verksamhetsstöd följer med in i den nya avdelningen inom VS vid samgåendet den 1 januari 2023. Den fortsatta organiseringen av verksamhetsstödet sker successivt vartefter utvecklingsbehov identifierats, prioriterats och genomarbetats för att hitta den optimala organiseringen för det aktuella stödområdet.

3.5.3 Programmets arbete januari 2023—september 2026

Samgåendet mellan GVS och verksamhetsstödet vid skolorna träder i kraft den 1 januari 2023. Programmets arbete fortsätter efter samgåendet baserat på den handlingsplan för programmets arbete fram t.o.m. september 2026 som ska utarbetas under hösten 2022.

Områdesansvariga för de olika stödområdena har under hösten 2022 ytterligare fördjupat kartläggning och analys av de olika stödområdena och identifierat och påbörjat prioritering av utvecklingsområden. Arbetet fortsätter nu med att taktiskt och operativt planera och implementera sådan utveckling som kan genomföras i form av aktiviteter där det redan finns konsensus kring hur organiseringen av den aktuella arbetsuppgiften bäst kan lösas. Utveckling som kan kräva projektform ska identifieras och prioriteras gemensamt och vägas mot utvecklingsbehov inom andra stödområden. Här blir såväl personella som IT-resurser en central fråga. Den organisationsöverskridande karaktären på många stödprocesser innebär också att det behövs en synkronisering mellan olika delprocesser för att säkerställa att prioriterad utveckling av stöduppgiften tar hänsyn till beroenden till andra stödområden. Framtagande av modell för utveckling och förvaltning av verksamhetsstödet sker parallellt med att respektive stödområde utvecklar olika delar. Fram till att modellen för utveckling och förvaltning av verksamhetsstödet etablerats sker den gemensamma prioriteringen i universitetsdirektörens chefsgrupp. Arbetet i programmet kommer löpande att avrapporteras till rektor, universitetsdirektören, styrgruppen för programmet och all personal vid KTH.

3.5.3.1 Tidplan

Datum	**Vad**	**Ansvarig**
14 juni 2022	Beslut programdirektiv för gemensamt och samordnat verksamhetsstöd vid KTH	Rektor
17 juni 2022	Styrelsebeslut planeringsförutsättningar	Styrelsen/ Rektor
Oktober/ November 2022	Rektor beslutar om verksamhetsplan för KTH 2023—2025 samt uppdrag till universitetsdirektören att verkställa samgåendet och fortsatt utveckling av verksamhetsstödet	Rektor
Oktober/ November 2022	Universitetsdirektören beslutar om verksamhetsplan för verksamhetsstödet för 2023—2025	Universitets-direktör
1 januari 2023	Ikraftträdande av ny organisation för verksamhetsstödet vid KTH	
1 januari 2023—30 september 2026	Utvecklingsarbete med målet en långsiktigt hållbar modell för utveckling och förvaltning av verksamhetsstödet vid KTH	Universitetsdirektör

3.6 Kommunikation och förändringsledning

Kommunikation och förändringsledning är centrala verktyg i utvecklingen mot ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd vid KTH. Kommunikationsinsatserna syftar till att inkludera och skapa delaktighet hos chefer och medarbetare men också att åstadkomma tydlighet och förståelse för enskilda förändringsinitiativ och utvecklingsbehov. Förändringsinsatserna i form av t.ex. stöd till chefer, enskilda medarbetare och grupper ska skapa trygghet och goda förutsättningar för olika intressenter att leda och/ delta i utvecklingsarbetet. Programmets samlade insatser kommer att återges och kontinuerligt uppdateras i en förändrings- och kommunikationsplan gemensamt framtagen av programsekretariatet, HR- och kommunikationsansvariga inom det gemensamma verksamhetsstödet och på skola.

3.7 Resurser för genomförandet av gemensamt och samordnat verksamhetsstöd

Programmet för gemensamt och samordnat verksamhetsstöd har ett flerårigt perspektiv fram till september 2026. De två huvudsakliga resurserna för verksamhetsutveckling av verksamhetsstödet är dels personella, dels IT-baserat stöd i olika former. En del i målet om ett effektivare verksamhetsstöd är att löpande överväga vad som kan automatiseras respektive digitaliseras med hjälp av IT[7], samt att säkerställa den kompetensförsörjning som behövs för ett verksamhetsstöd som är hållbart över tid.

Eftersom många arbetsflöden inom stödet spänner över organisatoriska gränser är en förutsättning för programmets framgång en aktiv resursallokering som gör att medarbetare med sakkompetenser från olika stödverksamhetsdelar blir involverade i arbetet med identifierade och prioriterade utvecklingsområden. Det kan komma att innebära omprioritering av resurser, men med det långsiktiga målet ett verksamhetsstöd med hög kvalitet och kostnadseffektivitet. Mötet mellan olika specialistfunktioner inom verksamhetsstödet och över organisatoriska gränser kommer att ge ringar på vattnet i form av kompetensutveckling för individen och ett lärande för hela organisationen och därmed ett bidrag till Ett KTH.

Med utgångspunkt i att verksamhetsstödet på KTH är mångfacetterat i både funktioner och kompetenser krävs en aktiv dialog om gemensamma prioriteringar och därmed resursallokering. En central prioriteringsgrund är områden där det finns ett konstaterat överhängande behov av åtgärd; det vill säga till exempel lagkrav, arbetsmiljö eller områden som måste utvecklas för att säkra kvaliteten i KTH:s utbildning och forskning samt universitetets position i världen. Prioriteringsarbetet och resurssättningen ska vara synkroniserat med KTH:s planerings- och uppföljningsprocess och kvalitetssystem liksom redan beslutad utveckling. Här ingår såväl beslutad utveckling genom KTH:s verksamhetsplan för 2022 och framåt som verksamhetsplanen för GVS 2022. Parallellt med beslutet om detta programdirektiv beslutas också om principerna för Framtidens utbildning. Det kommande arbetet med dessa principer behöver vara väl synkroniserat med arbetet om ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd.

En del i målet om ett effektivare verksamhetsstöd är att löpande överväga vad som kan automatiseras respektive digitaliseras med hjälp av IT. Detta kan inledningsvis kräva investeringar i IT-infrastruktur och därmed tillfälligt ökade kostnader. KTH har tagit beslut om portföljstyrning av KTH:s IT-baserade verksamhetsutveckling och programmet för ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd ska ha en nära dialog med denna portföljstyrning[8].

---

[7] V-2021-0296 Beslut om programdirektiv för genomlysning av KTH:s verksamhetsstöd (mars 2021)
[8] V-2021-0842 Beslut om principer för styrning av KTH:s IT-utveckling och förvaltning
[8] V-2021-0842 Beslut om styrgrupp för IT-delportfölj forskning
[8] V-2021-0842 Beslut om styrgrupp för IT-delportfölj utbildning
[8] V-2021-0842 Beslut om styrgrupp för IT-delportfölj administration

För att stödja och leda nya arbetssätt beslutades genom KTH:s verksamhetsplan 2022 en satsning på 30 mnkr per år under fem år, för att delfinansiera IT-portföljerna. Dessa kommer fortsatt även finansieras av täckningsbidrag. I och med portföljstyrningen kommer GVS att under 2022 arbeta fram en metod för uppföljning av kostnader och intäkter för delportföljerna.

I och med detta programdirektiv ska KTH också arbeta fram en strategisk kompetensförsörjningsplan för verksamhetsstödet vid KTH. Ett resultat av detta arbete kan bli såväl identifierade kompetensutvecklingsbehov av befintlig personal som rekrytering. Resurssättningen ska löpande prövas. Därtill är en framgångsfaktor för programmet satsningar på kompetens i förändringsledning hos chefer och medarbetare vid KTH. Sammantaget är programmets arbete med ett gemensamt och samordnad verksamhetsstöd en god möjlighet för KTH att fånga upp medarbetare som har intresse och engagemang för att bidra till utvecklingen av olika stödområden och därmed också lära mer om KTH som helhet.

3.8 Samverkan med arbetstagarorganisationerna

Arbetstagarorganisationerna vid KTH har löpande sedan framtagandet av programdirektiv för genomlysning av KTH:s verksamhetsstöd, med rektorsbeslut i april 2021 (V-2021-0296), varit involverade i arbetet med att utveckla verksamhetsstödet vid KTH. Utvecklingen av verksamhetsstödet har varit och fortsätter vara en stående punkt på agendan för centrala samverkansgruppen under 2022. Fokus har varit rektors beslut den 22 mars 2022 om uppdrag till universitetsdirektören att bilda en organisation för ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd vid KTH (V-2022-0218). I och med beslutet om detta programdirektiv ingår också arbetstagarorganisationerna i styrgruppen för programmet om gemensamt och samordnat verksamhetsstöd *(se vidare 5.2)*. I det fortsatta arbetet inom områdesgrupperna för olika stödområden ingår att aktivt beakta på vilket sätt arbetstagarorganisationerna ska involveras i utvecklingsarbetet. Formerna för samverkan med arbetstagarorganisationerna ska vidareutvecklas under hösten 2022.

4 Modell för utveckling och förvaltning av KTH:s verksamhetsstöd

Av *programdirektivet för genomlysning av KTH:s verksamhetsstöd* (2021) framgår uppdraget att ta fram en modell för utveckling och förvaltning av KTH:s verksamhetsstöd. Under 2021 har programmets arbete haft fokus på att skapa ordning och struktur i hur verksamhetsstödets arbete organiseras framförallt inom det gemensamma verksamhetsstödet (GVS). Med avstamp i rektors beslut i mars 2022 om samgående mellan det gemensamma verksamhetsstödet och stödet vid KTH:s skolor (V-2022-0218), tar detta nya programdirektivsbeslut med målet ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd, nästa steg i arbetet med utvecklingen av verksamhetsstödet.

I framtagandet av en modell för hur utveckling och förvaltning av verksamhetsstödet ska ske vid KTH är utgångspunkten hur ett stöd med hög kvalitet och kostnadseffektivitet säkerställs. Verksamhetsstödet är mångfacetterat och utvecklingen måste anpassas till den specifika stödformens karaktär. I modellen ingår dock ett antal parametrar som är gemensamma för utvecklingen oavsett stödområde. Framtagandet av en modell utgår bl.a. från den modell som användes vid självvärderingarna i KTH:s utvärdering av verksamhetsstödet 2014; The Administrative Assessment Exercise (AAE)[9].

[9] AAE 2014

Dessa parametrar är:

- Fastställande av vilken nytta som stödformen ska generera
- Säkerställa behovsanalys för stödområdet, inom givna resursramar
- Analys av beroenden mellan aktuell stödform och andra stödområden
- Vilka kompetenser kräver stödformen?
- Vilken servicenivå kräver stödformen?
- Vilken kostnad är organisationen beredd att ta för stödområdet?
- Vilken organisering är optimal för stödområdet?

En av principerna för verksamhetsutvecklingen av verksamhetsstödet är involvering och delaktighet *(se vidare 3.2.3)* med såväl mottagare av stödet som med de olika nätverk som finns inom stödområdena över hela KTH. Involveringen och delaktigheten kan t.ex. ta sig uttryck i referensgrupper kopplat till identifierad och prioriterad utveckling inom verksamhetsstödet. Modell och metodstöd för ovan framgår av bilaga 9.2 till detta direktiv.

4.1.1 Beredningsordning

Utveckling av verksamhetsstödet vid KTH ska följa en strukturerad och transparent beredningsordning som kommuniceras i organisationen som säkerställer att mottagare av stödet tar del av utvecklingen. Stöd för denna beredning finns på KTH:s intranät via länken Beredning[10]. I beredningen av beslut ska ingå en plan för hur beslutet ska kommuniceras i organisationen.

Viss utveckling av verksamhetsstödet kan genomföras med mindre insatser och tidigt under programperioden i form av aktiviteter, medan annan utveckling kan kräva projektform och längre tidshorisont. Oavsett vilket format som är lämpligt ska arbetet präglas av transparenta planer, involvering av relevanta kompetenser, förankring och tillämpning av KTH:s beredningsordning.

5 Programmets organisation

Grunden för arbetet inom programmet bygger på rektors beslut om direktiv för genomlysning av KTH:s verksamhetsstöd (V-2021-0296) från april 2021. I och med beslutet om samgående mellan GVS och skolornas verksamhetsstöd tar KTH nästa steg i utvecklingen. I detta arbete är en systematisk analys av vilket behov av stöd som finns inom utbildning, forskning och KTH:s myndighetsuppdrag central och därför bildas ett prefektråd *(se 5.4)* under universitetsdirektörens ledning. Prefektrådet blir tillsammans med verksamhetsstödsrepresentanter från KTH:s fem skolor en kärna i att säkerställa att KTH:s verksamhetsstöd utformas med god verksamhetsförståelse och att det upplevs som likvärdigt och tillgängligt.

[10] https://intra.kth.se/administration/handlaggning/beredning/beredning-1.1010541

5.1 Beställare

Rektor

Rektor beslutar om

- Programdirektivets utformning
- Att bemanna styrgrupp och dess ordförande
- Resurser inom ramen för ordinarie planerings- och uppföljningsprocess vid KTH

5.2 Styrgrupp

Styrgruppen ska bestå av samtliga skolchefer, vicerektor för digitalisering, representanter för centrala samverkansgruppen samt representant för Tekniska Högskolans Studentkår (THS).

Styrgruppsmedlem ansvarar för att

- Aktivt ge stöd till universitetsdirektören och bidra till beslutsunderlag för att säkerställa transparens, kvalitet och riskhantering inom ramen för verksamhetsstödets utveckling.
- Arbeta aktivt för att programmets mål uppnås.
- Besluta om att skola bidrar med resurser till programmets prioriterade arbete.
- Besluta om information och kommunikation i den organisation hen representerar.

5.3 Universitetsdirektörens chefsgrupp

Universitetsdirektörens ledningsgrupp består vid tidpunkten för detta beslut av 10 avdelningschefer inom GVS samt den administrativa chefen för GVS. Sedan programmets arbete startade i april 2021 har skolornas administrativa chefer löpande deltagit i samma möten som avdelningscheferna. De gemensamma mötena är avgörande för arbetet inför samgåendet som också kommer att innebära att de administrativa cheferna ingår i linjen från rektors delegation till universitetsdirektören att leda hela KTH:s verksamhetsstöd. Revideringar av arbetsordningar kommer att tydliggöra arbetsuppgifter inom de olika avdelningarna. I och med samgåendet bildas universitetsdirektörens chefsgrupp bestående av samtliga administrativa chefer och avdelningschefer inom nuvarande GVS. Chefsgruppen ansvarar för att:

- Aktivt ge stöd till universitetsdirektören och bidra till beslutsunderlag för att säkerställa transparens, kvalitet och riskhantering inom ramen för verksamhetsstödets utveckling.
- Arbeta aktivt för att programmets mål uppnås med följsamhet mot programmets principer.
- Säkerställa organisationsöverskridande och processorienterade arbetsformer i utveckling och förvaltning av verksamhetsstödets olika områden.
- Besluta om respektive avdelnings bidrag med resurser till programmets prioriterade arbete.

5.4 Prefektråd

Prefektrådet består av två prefekter per skola och leds av universitetsdirektören som ordförande. Uppdraget är att vara rådgivande i frågor som rör:

1. Behovsfångst – vilka är de mest prioriterade stödbehoven utbildning och forskning och hur kan vi på bästa sätt samla in stödbehovet från lärare och forskare för att säkerställa värdeskapande för mottagarna av stödet bl.a. lärare och forskare, inom givna resursramar?

2. Samverkan – hur kan prefektrådet tillsammans med verksamhetsstödet stödja arbetet med en effektiv implementering av det gemensamma och samordnade verksamhetsstödet vid KTH:s institutioner?

5.5 Extern rådgivande grupp

En extern rådgivande grupp kommer att inrättas som stöd i verksamhetsutvecklingen av verksamhetsstödet vid KTH.

5.6 Programsekretariat

Programsekretariatet har universitetsdirektörens uppdrag att genom god överblick över KTH:s organisation och arbetsflöden, administrera, tillhandahålla stöd och koordinera såväl programmet som överhörningen till redan pågående och annat utvecklingsarbete. Programsekretariatet är en virtuell[11] organisation med basen i Ledningskansliet inom dagens GVS. I sekretariatets grundbemanning ingår kompetenser inom projektledning, processorienterat arbete, förändringsledning, kommunikation, strategisk kompetensförsörjning, styrning och ledning. Programsekretariatet kommer att ha ett nära samarbete med KTH:s portfölj för IT-baserad verksamhetsutveckling. Sammantaget är programsekretariatets uppgift att bidra till en effektiv verksamhetsutveckling av KTH:s verksamhetsstöd.

6 Övergripande risker

Verksamhetsstödet är mångfacetterat både i stödformer, funktioner och kompetenser. Därtill löper många processer inom verksamhetsstödet över flera organisatoriska delar. KTH:s verksamhetsstöd behöver i ökad utsträckning arbeta med organisationsöverskridande arbetsflöden och metoder för hur utvecklingsprojekt inom stödet kan bedrivas. Det kan innebära att det finns behov av kompetensutveckling. Detta ligger dock väl inom programmets utgångspunkter att arbetet med ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd ska präglas av lärande för inblandade medarbetare.

I arbetet med programmet ingår överväganden om automatisering av arbete av manuell repetitiv karaktär, men även digitalisering där arbetsuppgifters organisering helt förändras med hjälp av IT. Detta kommer sannolikt att leda till användning av ny teknik, nya arbetsuppgifter och metoder, men även andra kompetensbehov. Här blir frågan om kompetensutveckling och strategisk kompetensförsörjning också aktuell. Chefer inom VS behöver vara rustade för att möta sina medarbetare i verksamhetsutvecklingens alla faser. Programmet kommer att koppla HR-kompetens till hanteringen av denna typ av frågor inklusive att göra löpande arbetsmiljöriskanalyser.

Transparenta processer där medarbetare har tydliga mandat och riktlinjer att arbete efter påverkar att medarbetaren kan förstå förväntningar, sitt bidrag till KTH och veta vad ett bra genomfört arbete är. Detta är centralt för medarbetares engagemang och att KTH ska vara attraktiv som arbetsgivare.

Sammantaget kommer arbetet i programmet att kräva tydlig styrning, uthållighet och uppföljning med täta avstämningar och delmål. Riskerna samt förslag till åtgärder kommer att hanteras löpande under programmets arbete och behov av en samlad riskhanteringsplan övervägas.

[11] Till programsekretariatet kopplas kompetenser som har sin bas i ordinarie verksamhet.

På en övergripande nivå ska utvecklingen av verksamhetsstödet vid KTH också beakta pågående utveckling inom högskolesektorn som kan ha påverkan på de val KTH gör. Ett sådant exempel är hur KTH ska förhålla sig till Statens servicecenter.

Den mångfacetterade karaktären inom verksamhetsstödet innebär att områdesansvariga inom stödet tillsammans med inblandade medarbetare måste göra riskanalys för de stödområden som prioriteras för utveckling. Riskerna ska dokumenteras i utvecklingsarbetet. I riskanalysen ingår att ta ställning till:

- Påverkande omvärldsfaktorer
- Påverkande invärldsfaktorer och beroenden
- Arbetsmiljöaspekter
- Kompetensförsörjningsaspekter

7 Uppföljning och rapportering

Med start i juni 2022 kommer de olika områdesgrupperna att fördjupa de under mars—maj påbörjade kartläggningarna. Ett resultat av fördjupningarna kommer att vara att utvecklingsområden identifieras vilka i nästa steg måste prioriteras också i förhållande till andra utvecklingsområden. Statusen på utvecklingen inom respektive stödområde ska löpande följas upp i universitetsdirektörens chefsgrupp. Arbetet ska löpande avrapporteras till rektor.

Effektmålen och principerna för programmet ska vara vägledande för all utveckling av verksamhetsstödet. För mer omfattande utveckling som kan kräva projektform ska sättas uppföljningsbara mål i linje med effektmålen.

Intressenter i KTH:s arbete med programmet för gemensamt och samordnat verksamhetsstöd är såväl KTH:s medarbetare som studenter som alla som på olika nivåer kommer att beröras av arbetet och dess resultat. Inkluderade i detta är även centrala samverkansgruppen samt Tekniska Högskolans Studentkår (THS). Verksamhetsstödet vid KTH består av många olika områden med olika karaktär. I samband med arbetet med varje prioriterat utvecklingsinitiativ ska därför ingå att göra en intressentanalys.

8 Programavslut

Programmet för utveckling av ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd vid KTH är ett flerårigt arbete som kräver många och parallella utvecklingssteg. Utvecklingen av stödet ska vara följsamt mot hur KTH:s utbildning och forskning ska utvecklas. Såväl programmet för Framtidens utbildning som omhändertagandet av slutsatser från RAE är exempel på pågående utveckling där det måste finnas en dialog mellan ansvariga för utbildning och forskning och ansvariga inom verksamhetsstödet. Organisatoriska förändringar inom stödet ska föregås av relevant utredning och beredning inför beslut av universitetsdirektören.

Målet för programmet för ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd är att det avslutas per den 30 september 2026. Vid denna tidpunkt är bedömningen att KTH har genomlyst de delar av verksamhetsstödet som identifierats som i behov av utvecklingsinsatser samt att det då finns en etablerad modell för utveckling och förvaltning av verksamhetsstödet vid KTH, som kommer att ligga till grund för vidare arbete.

9 Bilagor

9.1 Områdesgruppernas kartläggningar

Under mars—maj 2022 har de sju arbetsgrupperna inom olika stödområden *(se avsnitt 3.5.1)*, bestående av en administrativ chef för skola och minst en avdelningschef från nuvarande GVS utifrån en mall *(se avsnitt 9.3)* arbetat med en övergripande kartläggning och analys av respektive stödområde.

Grupperna är:

- Utbildningsstöd
- Forskningsstöd
- Ekonomistöd
- HR-stöd
- Infrastrukturstöd
- Kommunikationsstöd
- Ledningsstöd

Bilagorna har olika omfattning och är till stor del sammanfattningar av det arbete som genomförts. Vid läsning av bilagorna är två utgångspunkter viktiga och som förklarar varför de ser olika ut:

1. Kartläggningen och analysen har på grund av begränsad tid, mars—maj, tagit karaktären av en grov inventering och ska betraktas som en grund för det fördjupade arbete som tar sin utgångspunkt i beslutet om detta programdirektiv.

2. Förutsättningarna är olika för stödområdena i både organisation, omfattning, karaktär, beroenden och komplexitet.

Kartläggningen och analysen presenteras nedan i varsin bilaga.

9.1.1 Områdesgrupp utbildningsstöd

Inledning

Området utbildningsstöd är ett omfattande stödområde som finns på alla nivåer inom samtliga skolor och Utbildningsstöd/Education Office (EDO) är en av GVS största avdelningar. Utbildningsstöd i det större perspektivet finns också inom andra avdelningar inom GVS såsom IT, fastighetsavdelningen (PD), KTHB, kommunikation och näringslivssamverkan (CBL), ledningskansliet samt HR. Vi har i kartläggningsarbetet begränsat oss till det utbildningsadministrativa området och då involverat främst ledningsfunktioner inom EDO och skolornas utbildningsadministrativt funktionsansvariga samt nationell studentrekrytering från CBL. Utgångspunkt har varit det goda samarbetet som råder inom Utbildningsnämndens utbildningsadministrativa utskott, UU.

Från skolbildningen 2005 har utbildningsadministrationen vid skolorna utvecklats och hanterats utifrån verksamhetens behov, krav, volym och resurser. Detta har lett till att skolorna över tid har utvecklat många lokalt anpassade rutiner och arbetssätt. Det centrala stödet har i sin tur utvecklats efter förordningsförändringar vilket påverkat ledningens initiativ och den internationella utvecklingen av KTH:s utbildningsprogram. EDO och dess enheter och grupper har omorganiserats ett antal gånger över samma tidsperiod beroende av olika KTH-ledningars krav, beslut samt resurser.

Pandemin har påverkat det stöd lärarna efterfrågar inför en kurs, i lärandesituationen och i samband med examinationer. Vår ambition är att ta med det perspektivet i kartläggningen även om det fortfarande är oklart vilket stöd som efterfrågas.

På kort tid har vi gjort ett försök få en gemensam nulägesbild av det utbildningsadministrativa området och vi kan redan nu konstatera att det finns förutsättningar att skapa ett robust verksamhetsstöd som skapar nytta utifrån användarnas behov. Olika funktioner, roller och arbetsinnehåll behöver ensas. Likaså kan vi se att ett antal områden och rutiner med fördel kan omstruktureras, inte minst för rättssäkerhet och likabehandling. EDO:s gruppchefer och skolornas UA har enats om ett antal övergripande områden att ta vidare. Nästa steg är att komma fram till en prioritering över vad som ska hanteras först och därefter hur.

Metod

Främsta metod är dialog och samarbete. Underlag i form av organisationsskisser och personalkategorier har samlats in från skolor och GVS. Materialet från varje skola presenterades vid en heldagsworkshop. Under samma workshop genomfördes en SWOT på nuläge. Återkoppling från workshopen gjordes vid ett dialogseminarium där en framåtsyftande dialog kring utbildningsadministrativa området genomfördes.

Frågor för dialogseminariet:

- Identifiera och beskriv de 3-4 mest effektiva rutinerna/processerna inom avdelningen (vad är du nöjd med)
- Identifiera och beskriv de 3-4 mest ineffektiva och eventuell avsaknad av rutiner/processer inom avdelningen (vad vill du förbättra/ändra på)
- Finns det områden som med fördel kan samordnas/skötas gemensamt? Vad/hur?
- Vilka områden bör ligga verksamhetsnära? Vad/hur?

- Identifiera stöd som inte längre behövs eller kan rationaliseras bort/digitaliseras.

Resultat

Resultaten från det insamlade materialet samt redovisningen vid heldagsworkshopen belyser både likheter och olikheter mellan skolorna. Nedan redogörs för resultaten i kategoriform där korta kommentarer kring GVS ingår.

Uppdrag

KTH:s utbildningsadministration vid skolorna har samma uppdrag: att ge stöd, information, service och handlägga ärenden för studenter, doktorander, lärare, fakultetsföreträdare samt ledningen inom utbildningsområdet. Administrationen omfattar hela processen från planering av utbildningsutbud, inrättande av kurser och program, ansökan och antagning, genomförande, uppföljning och kvalitetssäkringen av utbildningen på alla utbildningsnivåer.

GVS har utöver det ett omfattande uppdrag vad gäller KTH:s internationella verksamhet, systemstöd, studentrekrytering, stöd till studenter med funktionsvariationer, antagnings- samt examenshandläggning, studentbostäder samt samordning av gemensamma program.

Organisation

Samtliga skolor har ett utbildningskansli som består av en rad olika stödfunktioner med varierande titel, omfattning och sammansättning av arbetsinnehåll. Då skolornas samlade utbildningsadministration är tydligt avgränsat till skolans program, kurser, programstudenter, programansvariga (PA), doktorandprogramansvariga (DR-PA) osv sker ingen direkt överlappande utbildningsadministration mellan skolorna. Programstudenter läser kurser vid flertalet av skolorna vilket oftast inte innebär några större problem, dock kan vissa oklarheter uppstå ibland med anledning av olika rutiner som tillämpas vid skolorna.

Vad gäller kursadministrationen finns många organisatoriska variationer vid skolorna.
Vid CBH, EECS och ITM är kursadministrationen centraliserad vid s.k. servicecenter medan ABE och SCI har kursadministratörer placerade i lokala administrativa grupper vid institution. Ytterligare en organisatorisk skillnad hittar man vid SCI, EECS och ITM som har en linje inom administrationen från administrativchefen via gruppchefer till alla administrativa områden. Vid ABE och CBH finns lokala administratörer (bl a inom utbildningsområdet) som organisatorisk tillhör institutionen där chefslinjen går till prefekten.

För GVS:s del är det mesta av utbildningsadministrationen organiserad i en organisatorisk avdelning, EDO. Den nationella studentrekryteringen tillhör kommunikationsavdelningen och beredning på policynivå görs inom ledningskansliet. Ansvar för frågor kring PhD-nivån är otydlig inom GVS.

Arbetssätt

Vid skolorna finns en rad olika sätt att samarbeta t ex olika funktionsgrupper har regelbundna möten/avstämningar. ITM använder ärendehanteringssystemet EDGE som underlättar för kontinuiteten. Samtliga skolor har olika sätt att minska sårbarheten genom att säkerställa back-up på olika sätt. Även specifika arbetsgrupper sammansätts som arbetar tvärfunktionellt. Det finns även s k programteam som består av alla funktioner som arbetar med samma program.

Arbetet inom EDO präglas av tillsammansarbete på ledningsnivå vilket smittar av sig på medarbetarna. Problem löses snabbt i tvärfunktionella team. Några delade tjänster mellan grupper och enheter bidrar ytterligare till detta. Inom EDO drivs ett omfattande processarbete

tillsammans med skolorna och andra avdelningar inom GVS. Sedan 2019 finns En ingång (info@kth.se) - en ingång för frågor från allmänheten, studenter samt anställda vad gäller avdelningens ansvarsområden. Ingången bemannas av personal från olika delar av EDO vilket också medför kunskapsöverföring mellan medarbetare dagligen. Verksamheten inom En ingång besvarade under 2021 drygt 20 000 mejl. En ingång innefattar också KTH:s gemensamma klagomålshantering från studenter. Klagomålshanteringen bemannas av EDO tillsammans med skolornas utsedda kontaktpersoner.

SWOT

Resultatet från SWOT-analysen redovisas i korthet nedan. Materialet i sin helhet finns att tillgå vid behov.

Styrkor	**Svagheter**
Hög kompetens och erfarenhet Bra samarbete, bra dialogformat, trygghet i gruppen Ordning och reda; exempelvis processarbete och gemensamma rutiner Lösningsfokuserade, snabbfotade tillsammans Närheten, kännedom om verksamheten	Personberoende och sårbarhet på kanslier Olika servicenivåer Olika behandling – bristande rättssäkerhet ”Vi och Dom” För dålig kännedom om varandras verksamheter Kommunikation; kanaler, strategier, hur Otydliga beslutsmandat och ”KTH-kull” Övertro på systemstöd; måste prata med varandra, ensa arbetssätt och roller
Möjligheter	**Hot**
Bättre arbetsmiljö och mindre sårbart Större tydlighet, benämner funktioner och organisation på likartat sätt Rättssäkert hållbart och likvärdigt stöd för lärare och studenter Kompetensutveckling, personalrörlighet Komma ifrån inlåsningseffekten pga skoltillhörighet Än mer ensade processer Roligare Ny Rektor	Viskleken, vad händer? Otydlighet kring Framtidens utbildning Oro kring samgåendet Ny rektor Tappa kompetens Kulturskillnader

Analys

Arbetet med kartläggningen ger vid hand att fortsätta det goda samarbetet som finns inom det utbildningsadministrativa utskottet, UU. UU har i många år arbetat med processmodellering som metod för att ensa processer, rensa bort skav och påverka utveckling av systemstöd. Det som behövs för att ta det arbetet till en ny nivå är att förtydliga beslutsmandatet – vilken funktion är mest lämpad att bestämma vad, var eller när behov av ändrat arbetssätt är påkallat.

Någonting som behöver förtydligas är vår "huvudkund". Idag ska utbildningsstödet stödja lärare, studenter på samtliga nivåer och administrativ personal. I kartläggningen framkommer att studentens perspektiv behöver sättas i första rum då studenten rör sig mellan olika skolor och inte ska behöva förstå och hålla reda på vad en funktion på ena skolan motsvarar för funktion på en annan skola eller till vilken studentexpedition eller servicecenter hen ska gå till för att få stöd i en fråga. Att ensa funktionsbenämningar mellan skolkanslierna är ett viktigt arbete. Kanske kan det leda till ett mer ensat arbetssätt?

Lärare är en enormt viktig grupp och de är lika olika som de är lika. Här tror vi närheten till lärarna är en viktig aspekt. Frågan är dock vad som upplevs som nära. Lärarnas behov av stöd i utbildningens genomförande behöver utredas vidare. Gärna i tätt samarbete med delportfölj Utbildning.

Vi har i kartläggningen inte gått in på utökade eller förbättrade IT-stöd då vi vet att ensade processer och roller är en förutsättning för att komma till ett förbättrat systemstöd. Nära samarbete finns redan med delportfölj Utbildning vilket bådar gott.

Utbildningsadministration idag är inte den samma som när skolorganisationen sattes. Utbildningsadministrationen har utvecklats och nya systemstöd kommit in som förändrar kraven på det administrativa stödet. Inom det utbildningsadministrativa utskottet har vi under många år arbetat med gemensamma beslut kring hantering av olika utbildningsadministrativa processer för att ensa stödet till student. För att möta framtida behov behöver vi göra ett arbete i nära samarbete med KTH:s strategiska satsning Framtidens utbildning.

Områden vi alla är eniga om att arbeta vidare med är:

- administration kring examinationer oavsett form inklusive Funka
- PhD-office /PhD-administration inklusive HR
- In- och utresande studenter
- meritvärdering i masterantagningen tillsammans med GA/PA

Ansvariga för arbetet

Helene Rune, administrativ chef SCI-skolan och Katarina Jonson Berglund, avdelningschef EDO/GVS. Kartläggningsstöd, Wanda Manninger, programsekretariatet

Deltagare i kartläggningen

HannaSara Karlsson, UA SCI-skolan

Sofia Knutz, vice UA SCI-skolan

Cilla Månson Blom, UA ABE-skolan

Tiina Vinter, vice UA ABE-skolan
Andreas Alm Arvidsson, UA ITM-skolan
Carina Brunn, vice UA ITM-skolan
Per Dalhammar, UA CBH-skolan
Marianne Lundin, UA EECS-skolan
Sofia Norlander, Vice-UA EECS-skolan
Åsa Carlsson, enhetschef Internationella relationer (EDO - IRO)
Åsa Andersson, gruppchef Internationell studentrekrytering (EDO - IRO)
Linda Andersson, gruppchef Mobilitet och partnerskap (EDO - IRO)
Karin Knutsson, gruppchef Projektsupport (EDO - IRO)
Jenny Lundin Hammar, gruppchef EIT (EDO - IRO)
Petra Krödel, gruppchef Information och service (EDO - ESS)
Lena Salomonsson, gruppchef Vägledning och stöd (EDO - ESS)
Maria Frost, Bostad, gruppchef schema och lokalbokning (EDO - ESS)
Malin Sigvardsson, enhetschef Utbildningsadministration, EDO – AUA
Helena Leidebrant, gruppchef Antagning (EDO - AUA)
Patrik Gärdenäs, tf gruppchef Examen (EDO - AUA)
Caroline Boivie Ekstrand, gruppchef Verksamhetsuppföljning och systemstöd (EDO -AUA)
Alina Lignau, kommunikatör Kommunikation och näringslivssamverkan/kommunikationsstöd (CBL)

9.1.2 Områdesgrupp forskningsstöd

Inledning 30
Vad är forskningsstöd? 30
Översiktlig nedbrytning i delområden 31
Övergripande beskrivning av olika användargrupper av stödet 32
Målkonflikter 32
Beskrivning av nuvarande arbetsuppgifter och arbetssätt 33
Personalkategorier 33
Nätverk 34
Beroenden till andra stödområden 34
Utveckling som redan pågår eller redan är planerad 35
Styrkor/ svagheter i nuvarande arbetssätt – SWOT-analys 36
Benchmarking 36
Uppsamling av frågor att besvara efter programdirektivsbeslutet 37

Inledning

Ansvariga för kartläggningen och analysen av forskningsområdet är avdelningscheferna för Research Support Office (RSO), KHT Biblioteket (KTHB) och KTH Innovation (INV); **Maria Gustafson, Maria Haglund och Lisa Ericsson**.

Det stöd som i dagligt tal benämns forskningsstöd finns på GVS i form av avdelningen för forskningsstöd, RSO. Även Biblioteket och KTH Innovation arbetar till viss del med direkt forskningsstöd inom sina uppdrag, och CBL har ett uppdrag inom kommunikationsområdet (se nedan).

På skolorna finns inga enheter/grupper som benämns forskningsstöd, och som därmed speglar det stöd som finns vid GVS, utan forskningsstödet är integrerat i övrig stödverksamhet såsom ekonomi, HR, inköp, kommunikation och övrig administration.

För att kunna kartlägga och analysera forskningsområdet har vi därför försökt definiera vad vi menar med forskningsstöd. Vi har skickat ut en enkät till skolornas administrativa chefer och skolchefer och har fått svar från alla administrativa chefer (se nedan samt bilaga 1).

Gränsytan mellan GVS och skolornas verksamhetsstöd sker främst genom ärendehanteringssystemet CASE vid administration (handläggning, beredning och signering) av forskningsprojekt och forskningsavtal, inom ekonomi- och HR-funktionerna, och med skolans ledning genom de administrativa cheferna och skolcheferna.

Forskningsstödet på GVS stöttar forskarna i hela processen från idé till resultat. De olika avdelningarna, funktionerna och grupperna stöttar i olika grad i de olika stegen beroende på vilka behov (tvingande eller valbara) som finns.

Vad är forskningsstöd?

Det finns ingen enhetlig definition av forskningsstöd på KTH. Vi skickade därför ut en enkät inför arbetet med denna rapport och bad skolorna definiera vad de menar med forskningsstöd. De utförliga svaren finns i bilaga 1, men i korthet verkar skolorna eniga om att följande kan definieras som forskningsstöd:

Administrativt stöd som avlastar forskarna och ger dem utrymme att ägna sig åt sin forskning. T.ex. i samband med forskningsprojekt, från ansökan till slutrapportering. Det inkluderar råd kring administration, finansiering, hjälp med ansökningar, hjälp med kontrakt, stöd i legala och etiska frågor, kommunikationsstöd/utbildning, publiceringsstöd, och hjälp att omvandla innovationer till kommersiella produkter och tjänster

Det innefattar, enligt skolorna, förutom det stöd som erbjuds via GVS:

- Ekonomistöd vid upprättande av budget, redovisning och rapportering.
- HR-stöd för rekrytering av diverse personal till projekt (doktorander, postdocs, forskare etc), beställa resor etc.
- Stöd vid inköp och upphandling av tjänster/utrustning m.m. kopplat till forskningsprojekten.
- Kommunikativt stöd för att kunna nå ut med resultat från forskningen etc.
- Stöd kring avtalsfrågor; att driva avtalsprocessen med jurister och samtliga signeringar som behövs.

- Hjälp att organisera konferenser, event, disputationer, ta hand om gäster (boende, taxi) resor etc, mötesanteckningar etc.
- Vissa projekt kräver projektadministratörer som stöttar projektledaren med samordning/kontakter med parter inom programmet, tar minnesanteckningar etc.

Det centrala stödet inom GVS finns främst inom RSO, men också inom KTHB, INV och CBL:

Research Support Office, RSO, erbjuder stöd till KTH:s forskare, ledning och övriga medarbetare inom offentlig och privat extern finansiering och affärsjuridik. Stödet omfattar hela processen från projektidé och -initiering till ansökan, avtalshantering och projektstöd. Uppdraget inkluderar också samordning av strategiska forskningsinitiativ, strategiskt stöd till ledningen i form av omvärldsbevakning och analys samt fundraising och stiftelseförvaltning. Chefen för RSO har delegation från vicerektor för forskning att teckna nationella, nordiska och europeiska forskningssamverkansavtal.

KTH biblioteket stödjer KTH:s forskning och forskare genom att tillhanda hålla vetenskapliga informationsresurser, såsom databaser, tidskrifter och böcker, litteratursökningar, samt stöd i frågor kring vetenskaplig publicering, forskningsdatahantering samt öppen vetenskap KTH biblioteket ansvarar också för KTH:s publiceringsdatabas DiVa. Vidare gör KTH biblioteket bibliometriska analyser och utvecklar uppföljningsverktyget årlig bibliometrisk utvärdering. Biblioteket ger också support i användningen av bibliotekets tjänster och frågor kopplade till bibliotekets ansvarsområde. KTH Biblioteket genomför också program och utställningar kring olika forskningsområden på KTH.

KTH Innovation, INV, tillhandahåller stöd till forskare, studenter och anställda med innovationsutveckling i tidig fas samt vid kommersialisering av idéer och forskningsresultat. Detta innefattar också juridiskt stöd, rådgivning och genomförande av rättsliga granskningar i immaterialrättsliga frågor. Detta innefattar också ett övergripande stöd till universitetets ledning, personal och studenter i frågor som rör innovation och nyttiggörande. Utöver detta erbjuds stöd inom ett antal områden som ligger utanför definitionen forskningsområdet, se arbetsordning enligt nedan.

Avdelningen för kommunikation och näringslivssamverkan, CBL, ansvarar för att samordna universitetsgemensam forskningskommunikation och kommunikation om samverkan. Det innefattar intern och extern kommunikation om samverkan inklusive strategiska partnerskap, infrastrukturer, forskningsplattformar och centrumbildningar på en övergripande nivå. Den interna kommunikationen görs dels i syfte att hjälpa forskarna att få kunskap om hur de bäst får tillgång till det stöd som finns internt, och dels att ta fram, utveckla och implementera stödmaterial och guider för forskare i sin egen kommunikation.

Uppdragen för RSO, KTHB och INV finns i arbets- och delegationsordningen för det gemensamma verksamhetsstödet.

Översiktlig nedbrytning i delområden

Översiktligt består forskningsområdet av följande delområden:

Forskningsfinansiering: Innehåller rådgivning till forskare om att hitta, söka och administrera extern forskningsfinansiering, samt stöd och handläggning vid beviljade projekt (kvalitetssäkring, signering mm). Även projektstöd i form av projektledning och finansiell expertis ingår här.

Expertfunktioner: etik, exportkontroll

Affärsjuridiskt stöd: KTH:s affärsjurister sätter upp, granskar och förhandlar forskningsavtal med externa parter och ger juridiskt stöd och rådgivning.

Immaterialrättsligt stöd: Detta innefattar juridiskt stöd, rådgivning och genomförande av rättsliga granskningar i immaterialrättsliga frågor.

Strategiska initiativ: Ger stöd i centrum- och infrastrukturfrågor på KTH, både strategiskt och i handläggning av, och inom, initiativen.

Fundraising: Kompletterar forskningssatsningar genom privata initiativ och donationer. Det är ett framåtriktat och framför allt relationsvårdande och varumärkesbyggande arbete.

Publicera och analysera: Stöd i olika publieringsfrågor, och analyser av publicering (biblometri, alltmetri) frågor om öppen vetenskap och forskningsdata.

Söka och värdera, skriva och referera: litteratursökningstjänst, utbildning i databaser och referensverktyg, tillgång till vetenskapliga informationsresurser

Innovationsstöd: Ger stöd till forskare, studenter och anställda inom innovationsutveckling i tidig fas samt vid kommersialisering av idéer och forskningsresultat. Detta innefattar bland annat stöd med affärsutveckling, verifiering, hitta finansiering, samarbeten, komplettera team, prototyputveckling etc.

Övergripande beskrivning av olika användargrupper av stödet

- Forskare inkl. doktorander (individer och grupper)
- Forskningsledare (ex centrumföreståndare)
- KTH:s ledning
- Administrativ personal, t.ex. avtalskoordinatorer och ekonomer på skolorna

Målkonflikter

Expansion av KTH:s forskning innebär att KTH:s forskningsstöd måste anpassas för att med hög kvalitet och kostnadseffektivitet frigöra forskares tid för sin forskning och undervisning. Det innebär bl.a. anpassat specialiserat stöd som matchar KTH:s strategiska satsningar.

Vid planering av forskningssatsningar måste ingå planering av vilket stöd som dessa satsningar behöver.

Organisering av strategiska initiativ, t.ex. centrumbildningar, kräver anpassningar av stödet, t.ex. som komplement till den akademiska föreståndaren och inom kommunikation.

Målkonflikter kan ligga inbäddat i vissa sakfrågor, tex bisysslor.

Digitalisering berör hela KTH; det behövs dialog inom och mellan verksamhetsstödet och lärare och forskare om hur arbetsdelningen och förväntningar på stödet bör se ut för att ge stöd med hög kvalitet och kostnadseffektivitet.

Beskrivning av nuvarande arbetsuppgifter och arbetssätt

Uppgifterna finns listade i respektive avdelningars verksamhetsplaner samt i uppdragen kopplade till arbetsordningen.

De uppgifter som innebär samarbete med skolorna, och/eller mellan GVS-avdelningar, hanteras genom samskapande och ett iterativt arbetssätt. Vi testar oss fram och försöker tillsammans hitta det bästa sättet att arbeta, i nära dialog med mottagare av tjänsterna. Några exempel är arbetet med CASE, framtagandet av centrumriktlinjer, och projektledarfunktionen vid RSO. Utvecklingen av Årlig bibliotemetrisk utvärdering (ÅBU:n).

En viktig aspekt är att forskningsstödet är ett föränderligt område, och stödet måste vara anpassningsbart och flexibelt. T.ex. kan det komma nya lagkrav (tex exportkontroll, etik), nya behov uppkommer (tex datahantering och publicering), nya direktiv från regeringen eller EU (tex fo-proppen) eller uppkomsten av nya finansiärer och finansieringsformer och då måste stödet kunna ställa om snabbt, både kunskaps- och resursmässigt.

Personalkategorier

På skolorna bör man kunna räkna in avtalskoordinatorer och administrativa projektledare som forskningsstöd. EU-ekonomer, HR, administratörer etc. är självklart forskningsstöd, men bör i detta arbete räknas in under ekonomi- och HR-området, men i nästa steg arbetas in i de löpande processerna kring forskningsfinansiering - från ax till limpa.

På RSO finns kategorierna; forskningshandläggare, forskningsrådgivare, projektledare (project managers), Development Officers, affärsjurister, administratörer och specialister.

På INV finns affärsutvecklingscoacher, patentingenjörer, immaterialrättsjurist, koordinator, projektledare och kommunikatör.

På KTHB finns biblioteksassistenter, bibliotekarier, bibliometriska analytiker, forskningsdatakoordinator

Kartläggningen hanterar inte teknisk personal som finns i skolornas miljöer, t.ex. forskningsingenjörer, forskningsassistenter, infrastrukturföreståndare, stödpersonal som finansieras direkt via forskningsprojekt eller som arbetar vid centrumbildningar. Detta måste göras tillsammans med skolorna i nästa skede, och bör förmodligen hanteras inom HR-området, i samarbete med forskningsområdet. Här finns säkert en del svåra gränsdragningar där personer kan ha delade tjänster mellan tekniska uppgifter och forskning/undervisning

Övergripande bedömning av kompetenser och personalresurser idag givet uppdragen

Kompetenserna finns och är gedigna. Vissa personalkategorier är mycket eftertraktade på arbetsmarknaden både den offentliga och det privata. Viss brist på resurser föreligger för att kunna utföra och utveckla uppdragen så som vi önskar. Akut brist inom vissa områden (handläggning och rådgivning för extern finansiering och immaterialrättsjuridik). Forskningsstödet kräver en viss form av kompetens, och alla roller kräver avancerad handläggning eller rådgivning. Det finns få löpande ”enkla” uppgifter.

Övergripande bedömning av nuvarande och planerade IT-resurser idag givet uppdragen

De resurser som behövs lyfts inom IT-delportföljen för forskning. Att resurserna tillförs är en förutsättning för att vissa uppdrag och projekt ska kunna genomföras enligt plan. Pågående projekt som kräver IT-resurser är bla forskningsdata, forskningsinformation, CASE, ranking och synlighet och strategisk verksamhetsanalys.

Nätverk

- På KTH
    - Impact (impactledare)

- Mellan GVS och skolorna:
    - EU-ekonomi
    - Avtalskoordinatorer
    - Project Manager-nätverket

- Andra nätverk:
    - Juridik (inom GVS; RSO, MO, HR, INV)
    - Centrumföreståndarnätverket: träffas 3-4 gånger per år. RSO håller ihop nätverket.
    - Forskningsinfrastrukturföreståndarnätverk: träffas 4 ggr per år, RSO håller ihop nätverket.
    - Regelbundna möten avdelningschefer INV/CBL/RSO och avdelningschefer RSO/KTHB och vicerektor för forskning
    - Regelbundna möten RSO och EDO/IRO; avdelningschef RSO, enhetschef IRO och relevanta gruppchefer RSO och IRO
    - Regelbundna möten medarbetare NLS/RSO

- Tvärfunktionella samarbeten av formell karaktär:
    - Forskningsdatagruppen (Leds av KTHB med deltagare från RSO, IT, PDC)
    - Kvalitetssamordningens referensgrupp som leds av MO, men där forskningsstödet är en stor del
    - IT-delportföljen för forskning (IT, ROS, KTHB och ämnesföreträdare) ej helt implementerat
    - CASE: arbetsgrupp och referensgrupp

Beroenden till andra stödområden

Som nämnts tidigare i kartläggningen finns det flera beroenden till andra stödområden.

- HR-området: bisysslor, anställningsfrågor inklusive MSCA, HR-data (historik vs nuvärde), introduktion till nyanställda forskare mm

- Ekonomiområdet: Finansiärsexpertis, t.ex. EU-finansiering, amerikanska medel, de största nationella finansiärerna.

- Kommunikationsområdet: intern kommunikation till forskare, kommunikation inom centrum, kommunikation i projekt (t.ex. i EU-projekt), kommunikation av/inom RSO:s verksamhetsområde mm.

- IT-området: CASE, forskningsdata, forskningsinformation...

- Utbildningsområdet: forskarutbildning, hantering av samverkansprojekt som är i gränslandet mellan utbildning och forskning, livslångt lärande

Beroenden finns också till områden som inte är med i kartläggningen såsom:

- Innovationsuppdraget i bredare bemärkelse

- Biblioteksuppdraget

- Näringslivssamverkan

- Nationella och internationella nätverk och samarbeten

Utveckling som redan pågår eller är planerad

Sedan 2020 pågår ett gemensamt arbete mellan RSO och KTH som ska se över erbjudandet och stödet som finns från verksamhetsstödet till forskarna utifrån devisen ”det ska vara lätt att göra rätt”. Oavsett var i processen man befinner sig ska man på ett enkelt och logiskt vis kunna hitta till stödet. Från och med 2021 ingår även CBL i arbetsgruppen. Projektet finns med i GVS:s VP för 2021, och kommer att fortsätta parallellt men i lugnare takt och förhålla sig till utvecklingen inom samgåendet.

Ärendehanteringssystemet för forskningsavtal, CASE, har implementerats sedan 2020. Systemet används för gemensam hantering av forskningsprojekt, från finansiärsbeslut, via avtalshantering och förhandling till signering. GVS (RSO) och ITM använder också CASE som diarium, och ITM-skolan använder systemet ännu bredare till att inkludera ansökningar och rapportering. EDO/IRO har också påbörjat ett arbete med att se över om CASE kan användas för vissa utbildningsavtal.

Forskningsdata: pilotprojekt kring delning och lagring av skyddsvärda data, pilotprojekt kring data stewards, samarbete med Chalmers kring interoperabilitet mellan olika system för forskningsdata.

Forskningsinformation (DAUF): arbetet utgår information om KTH:s forskning, så att informationen blir mer sökbar, tillgänglig och synlig för både externa och interna intressenter, samt lättare att hantera både för forskare och verksamhetsstöd.

Strategisk publicering - Området rymmer ett flertal aktiviteter så som informationsinsatser till forskargrupper kring publiceringsstrategier, utbildningstillfällen för doktorander, samt arbetet med öppen tillgång, bibliometri och delar av rankingarbetet. Samarbete kommer att ske med Avdelningen för forskarstöd och ledningskansliet inom GVS i nära dialog med prorektor och skolchefer.

Styrkor/ svagheter i nuvarande arbetssätt – SWOT-analys

Styrkor	Svagheter
• Kompetensen hos medarbetare i verksamhetsstödet • Excellenta forskare • Starkt driv hos engagerade medarbetare/forskare • KTH är kända hos finansiärer och har goda kontakter och dialoger med dessa • Bra kontakter med KTH:s ledning och skolledning • Vi arbetar nära ihop med forskarna • Samarbete mellan avdelningschefer/vicerektor för forskning • Stor del av fakulteten upplever stödet som positivt och relevant	• Svårt att ställa om vid förändringar och krav på flexibilitet pga slimmad organisation • Svårt att nå ut till verksamheten • Vissa delar sitter långt ifrån verksamheten • Unik kompetens krävs, det tar lång tid att lära upp personer • Hög omsättning av vissa personalkategorier (tex EU-ekonomer) på skolorna • Beroende av individuella initiativ • Svag återkoppling från ledningen • Otydligt vad ledningen vill, dvs. vad vill KTH? Få strategiska val av ledningen. • Ledningspersoner har uppdrag som går i varandra
Möjligheter (externa och interna)	**Hot (interna och externa faktorer)**
• Nya finansieringsformer från finansiärer • Ny ledning på KTH • Robustare ledning inom verksamhetsstödets ledning (tillit och förtroende, samarbete etc.) • Utveckla nya tjänster inom IT-plattformen forskning/digitalisering • Förbättra arbetssättet • Vara mer strategiskt stöd till ledningen	• Nya krav från externa parter, tex regeringen, finansiärer, EU • Ny ledning på KTH • Force majeur/varumärkesincidenter som kan inträffa (ex uppdrag granskning, Macchiarini) • Kompetensförsörjning (lönelägen utanför UoH) • Svårighet att rekrytera toppforskare - behov av annan nivå av stöd • Missar viktiga områden och kommer efter (pengar, inflytande, strategiska val etc.)

Benchmarking

Forskningsområdet organiseras på olika sätt på olika lärosäten. De flesta har ett centralt kontor/avdelning/enhet som benämns Grants Office, Research Office, Research Support Office, Forskningsstöd eller liknande. Vissa har ett renodlat forskningsstöd medan andra har slagit ihop t.ex. forskning och innovation, forskning och samverkan eller forskning, innovation och samverkan till exempelvis Research and Innovation Office, Research, Innovation and Engagement etc. Annan organisation finns också men de ovannämnda är vanligast.

Vissa lärosäten kompletterar det centrala stödet med lokalt stöd, t.ex. i form av forskningsrådgivare inom ämnesområden eller lokalt projektstöd.

Vad som ingår i forskningsstödet varierar beroende på hur man har organiserat sig, men stöd till extern finansiering i form av stöd i ansökningsfasen, från idé till att ansökan skickas in, samt stöd i kontraktsfasen erbjuds alltid. Ansökningsstöd kan innebära stöd och utbildning i att hitta finansieringsmöjligheter, formalia vid ansökan, att skriva och/eller ge feedback på ansökningar samt budgetering. Juridiskt stöd för avtalshantering erbjuds alltid, men var juristerna är placerade i organisationen varierar.

De flesta erbjuder också mer eller mindre stöd i projektfasen. Vissa erbjuder projektledare, medan andra erbjuder stöd till projektledaren i t.ex. finansiärens rapporterings- och kostnadskrav/riktlinjer.

Andra områden som ofta inkluderas är stöd till centrum, forskningsinfrastrukturer, KIC:ar och andra stora strategiska initiativ. Etik, datahantering, exportkontroll (compliance) kan också ingå liksom karriärstöd, fundraising och kvalitetsarbete.

Det varierar som sagt från lärosäte till lärosäte, och nästan inget lärosäte är varandra helt lika i hur man organiserar sig. Däremot erbjuds i princip alltid samma tjänster, men hur och var i organisationen varierar.

Om man jämför internationellt med likvärdiga lärosäten så kan man konstatera att stödet ofta är mer omfattande i termer av personal, tex vid Aalto, DTU och NTNU, men uppdragen kan så klart skilja sig åt. Ytterligare benchmarking av Aalto, DTU och eventuellt ytterligare ett universitet i Europa kan vara lämpligt att genomföra under hösten.

Uppsamling av frågor att besvara efter programdirektivsbeslutet

Identifierade frågor till det fortsatta arbetet inom forskningsområdet:	**Status på frågan – pågående arbete på KTH/ ny fråga**	**Övrig kommentar:**
Organisering av avtalskoordinatorer.	Pågående, men behöver fördjupas i och med samgåendet.	Var ska avtalskoordinatorerna organisatoriskt höra hemma efter samgåendet? Ska de samorganiseras?
Organisering av Project Managers/PM-funktionen.	Pågående, men behöver fördjupas i och med samgåendet.	Det finns tre anställda inom RSO:s PM-grupp, men det finns också PM:s anställda på respektive skola. Bör dessa samorganiseras?
Forskningsdataområdet – hur detta skall finansieras och styras långsiktigt – hur vi får ihop lokalt och centralt stöd med hjälp sk. data stewards	Tvärfunktionellt arbete i pilotfas– behöver bli permanenta tjänster och kopplas till stöd i forskningsprojektet (data stwards)	Arbetet är ettablerat men behöver stärkas och den tekniska infrastrukturen impelementeras och permanentas, finnansiering kan till viss del ske inom forskningsansökningarna
Samordning av finansiärsexpertis inom budget/finansieringsfrågor mellan RSO och FO, inklusive infrastrukturer (full kostnadstäckning)	Precis påbörjad, men har diskuterats under lång tid.	

Identifierade frågor till det fortsatta arbetet inom forskningsområdet:	**Status på frågan – pågående arbete på KTH/ ny fråga**	**Övrig kommentar:**
Strategiskt över forskningsstödet. Har KTH en ambition att öka spetsforskningen måste man också ha utökat spetsstöd, annars avlastas inte forskaren. T.ex; • Extra stöd vid ansökningar, tex i Grant Writing • Extra stöd för inkommande spetsforskare, tex inom ERC		Vill KTH vara bland de bästa i världen måste man också erbjuda stöd i världsklass.
Organisering av avancerat administrativt stöd inom centrumbildningar som komplement till den akademiska föreståndaren.	Ny fråga, men diskussioner har påbörjats.	Forskaren blir avlastad i sin föreståndarroll av en professionell verkställande föreståndare. Särskilt viktigt i de större satsningarna med mycket pengar och flera parter. Stöd till centrum kan skilja sig från stödet inom den löpande verksamheten. Ska KTH inrätta denna funktion? Hur ska den organiseras?
Organisering av stora initiativ där KTH är s.k. programvärd och sköter administrationen av ett forskningsprogram på uppdrag av en finansiär. T.ex. InfraSweden och Viable Cities.	Idag ligger dessa på skolan (ABE i förekommande fall) men det är inte optimalt av flera skäl.	Bör kommande liknande satsningar organiseras centralt? Vem beslutar om dessa satsningar? Skolchef/rektor? Innebär merarbete för VS, tex hantering av avtal som egentligen inte är för KTH utan för ”programmet”.
Utveckla gemensam introduktion till nyanställda forskare på KTH genom samarbete mellan RSO, HR (både GVS och på skolorna) KTHB, INV och CBL.	Nytt.	

Identifierade frågor till det fortsatta arbetet inom forskningsområdet:	**Status på frågan – pågående arbete på KTH/ ny fråga**	**Övrig kommentar:**
Vidareutveckling av samarbetet mellan RSO och HR inom tex Marie Curie.	Påbörjat men behöver fördjupas och formaliseras.	
Hantering av WALP (Wallenberg Launchpad) och andra program som syftar till kommersialisering av bolag, bla ökat fokus på kommersialisering och hantering av IP i EU projekt	Påbörjat, pilot diskuteras gällande WALP, men behöver formaliseras. Process finns för VINNOVA och SSF	
Fortsatt samarbete mellan avtals-, förvaltnings-, HR- och innovationsjurister.	Pågående. Ett väl fungerande nätverk finns.	
Organisering av impact-arbetet, inklusive impactledarnas uppdrag.	Handlingsplan tas fram av prorektor för beslut av rektor	Samordning krävs. Var i linjen ska ansvaret ligga?
Samverkansuppdraget – både organisering och mål/syfte/strategi.		Vad vill/menar KTH med samverkan? KTH bör ha en tydlig strategi och inriktning för samverkan med samhället.
Hantering av samverkansprojekt som är i gränslandet mellan utbildning och forskning, ex; • Vissa projekt/delar inom centrum som inte är utbildningsprojekt • Vissa centrum (DDMS, LEAN…) • Andra projekt, t.ex. ESERO (med VA och Tekniska muséet) • Livslångt lärande-projekt via Vinnova (kallas forskning av Vinnova, men är utbildning) • Etc.	Ny, och ökande.	
Utvecklingen av CASE som verktyg – ska det vara mer än ett stöd i hanteringen av forskningsavtal, t.ex. inkludera	Pågående, t.ex. på ITM-skolan och med EDO vad gäller utbildningsavtal.	

Identifierade frågor till det fortsatta arbetet inom forskningsområdet:	**Status på frågan – pågående arbete på KTH/ ny fråga**	**Övrig kommentar:**
alla avtal, ansökningar, rapportering…?		
CASE som diarium – registraturansvaret ligger just nu på RSO. Bör ligga på IT/Arkiv och registratur.	Pågående, men inte utredd.	Arkiv- och registratur måste vara KTH:s expertfunktion inom området, som stöttar avdelningar/grupper som arbetar med relaterade ärenden.
Kommunikation; • intern kommunikation till forskare • inom centrum • i projekt (t.ex. i EU-projekt) • RSO:s erbjudande Etc.	Kommunikation har lyfts av alla skolor i enkäten. Hanteras nu inom forskningsstödsprojektet i GVS:s VP, men bör eventuellt in i samgåendet.	Bör förmodligen hanteras inom kommunikationsområdet, men vi vill visa på vikten av frågan inom forskningsområdet.
Färdplanen för forskningsinfrastrukturer kommer förmodligen innebära mer behov av stöd.		
Organisering av forskningsstödjande personalkategorier som inte omfattas av kartläggningen bör eventuellt ses över. Tex forskningsingenjörer, forskningsassistenter, infrastrukturföreståndare, stödpersonal som finansieras direkt via forskningsprojekt eller som arbetar vid centrumbildningar.	Ny fråga.	Måste göras tillsammans med skolorna. Bör ledas av HR-området.
Process för regelefterlevnad (Complaince)	Arbetet är identifierat och arbetas med men behöver utvecklas	En ännu tydligare process för riskanalys och beslut om vad som är tillåtet/otillåtet
Öppen vetenskap	VP – projekt – ännu inte igångsatt. Viktigt att GVS jobbar tillsammans med fakulteten	Viktigt att KTH jobbar strategisk med frågorna, så att policyarbete och stödtjänster kan byggas upp.

9.1.3 Områdesgrupp ekonomistöd

Kartläggningen i samband med nulägesbeskrivningen har skett i samarbete med ekonomiavdelningens (FO:s) ledningsgrupp och skolornas ekonomiansvariga. SWOT-analyser har genomförts inom arbetsgrupp ekonomi och inköpsnätverket där även hela upphandlingsgruppen inom FO deltog. I ett senare skede har många av de olika grupperingarna inom FO samt skolornas ekonomifunktioner genomfört liknande SWOT -analyser. Resultatet av dessa har inkluderats i vad som kommit fram i samband med de SWOT -analyser som genomförts inom arbetsgrupp ekonomi och inköpsnätverket.

Kartläggningen visar på att det är 154 heltidsekvivalenter som arbetar inom det ekonomiadministrativa stödområdet. Övergripande inom KTH finns ekonomichef, biträdande ekonomichef, redovisningschef, controllerchef, reskontrachef, upphandlingschef, redovisningsekonomer, controllers, upphandlare och e-handelssamordnare. Därtill finns specialister så som exempelvis fastighetscontroller, avtalscontroller och systemspecialister. Den absoluta majoriteten av dessa arbetar inom FO.

Inom skolorna och för det gemensamma verksamhetsstödet (GVS) finns ekonomiansvarig, redovisningsansvarig, inköpsansvarig, redovisningsekonomer, projektekonomer, EU-ekonomer, controllers, reskontraekonomer och ekonomiadministratörer. Benämningen institutionscontrollers, institutionsekonomer och verksamhetscontroller förekommer. En av de ekonomiansvariga har i dagsläget inte personalansvar.

GVS:s ekonomifunktion finns inom FO och bildar där en egen gruppering. Alla skolor utom en, har en gemensam organisation för ekonomiadministrationen inom skolan. För både avdelningarna inom GVS samt inom skolorna har grupperingar bildats för reskontraekonomerna. Några av reskontraekonomerna arbetar även med reseräkningshantering och upplägg av anläggningstillgångar. Inom skolorna har EU-ekonomer kommit att bilda grupperingar inom skolorna.

Det finns arbets- och rollbeskrivningar inom samtliga skolor och FO. Några skolor har mer detaljerade sådana. Det finns mer eller mindre beskrivna arbetsflöden och processer och ett flertal rutinbeskrivningar samt information om hur arbetsuppgifter fördelar sig på de olika medarbetarna inom några av skolorna samt FO.

Upphandlingar genomförs i huvudsak inom upphandlingsgruppen vid FO. Under 2021 och 2022 har det förekommit att inköpsansvariga vid skolorna genomfört upphandlingar under vägledning av en upphandlare inom upphandlingsgruppen. Skolornas och GVS inköpsansvariga genomför direktupphandlingar och förnyad konkurrensutsättning.

FO har en verksamhetsplan samt en arbets- och delegationsordning som tydliggör uppgifter och mandat och som utgår från GVS arbets- och delegationsordning. I FO:s arbets- och delegationsordning tydliggörs uppdraget som ekonomifunktion för det gemensamma verksamhetsstödets avdelningar enligt nedan. För de avdelningar som skolornas administrationer kommer att bilda behöver motsvarande formuleringar finnas i respektive avdelnings arbets- och delegationsordning.

Uppgifter

- Bereda och samordna budget för XXX-skolan
- Tillhandahålla stöd, bereda och samordna XXX-skolans ekonomiska redovisning och ekonomistyrning

Att tillhandahålla stöd, bereda och samordna ekonomistyrning inbegriper att tillhandahålla ledningsstöd. Det kan behöva tydliggöras.

Det pågår inte så många utvecklingsprojekt inom det ekonomiadministrativa området vid skolorna. De som lyfts fram är att ABE och EECS arbetar med det gemensamma pilotprojektet för budget och prognos (ExOpen Forecast) samt ITM:s pilotprojekt i CASE. I ekonomiavdelningens VP för 2022 listas ett antal prioriterade projekt och utvecklingsområden, flera av dem kommer från det GVS:s VP för 2022.

Det ekonomiadministrativa området har koppling mot all verksamhet som bedrivs inom KTH. På en administrativ nivå har området angränsande ansvarsområden inom HR-området, Fastighetsområdet, IT-området och inom Forskningsfinansiering. Genom att säkra upp de organisatoriska mellanrummen mellan det ekonomiadministrativa området och angränsande områden finns möjlighet till effektivisering men också möjlighet till utveckling av medarbetare och att säkerställa en bra arbetssituation. Det är i de organisatoriska mellanrummen som saker faller mellan stolarna och otydligheter uppstår.

I samband med den kartläggning som genomförts inom det ekonomiadministrativa stödområdet samt efter de genomförda SWOT-analyserna föreslås nedanstående områden för ytterligare samordning och utveckling. Det är områden som lämpar sig för ett tidigt omhändertagande och som i sin tur kommer att frigöra resurser för ytterligare förändringsarbete. Det ger en grund för det fortsatta förändringsarbetet.

Oavsett hur organiseringen av ekonomiadministrationen kommer att se ut framgent ser vi tre arbetsområden där vi skulle kunna öka samordningen. Det gäller:

1. Projektredovisning/hantering med möjlighet att samordna arbetet genom att bilda en grupp där alla projektekonomer som hanterar redovisning av externt finansierade projekt ingår. Projektekonomerna skulle arbeta i team inom gruppen baserat på typ av finansiär. En i varje team skulle vara KTH:s expert på den aktuella finansiären. Fokus skulle vara på KTH:s tio största finansiärer eller andra finansiärer av stor vikt.

2. KTH:s betalningsflöden, ett område inom det ekonomiadministrativa området som har en mycket hög grad av digitalisering är där det finns fortsatt möjlighet att automatisera området ytterligare genom exempelvis fakturamatchning och att nyttja digitaliseringens möjligheter till att automatisera delar i processen. Detta är områden som FO redan i dag arbetar med.

Inom detta område finns möjlighet till ytterligare samordning genom att bilda en grupp för de reskontraekonomer som arbetar med leverantörsfakturor inom ”ekonomsteget” i EFH och med kundfakturering. I samband med det skulle man behöva ensas i om gruppen även ska hantera reseräkningar och anläggningsredovisning, då det är något som sker inom vissa skolor i dagsläget, samt i de fall exempelvis avstämningar ska ske i denna gruppering framöver. Inom grupperingen skulle några av tjänsterna kunna användas som ett första steg i karriären som ekonom inom KTH.

3. Området inköp och upphandling där det finns möjlighet till ytterligare samordning inom KTH genom att de inköpsansvariga vid skolorna slås samman med upphandlingsgruppen inom ekonomiavdelningen, så som man gjort inom Karolinska Institutet. I samband med den SWOT-analys som genomfördes med inköpsnätverket var det några av de inköpsansvariga som lyfte det som en möjlighet till att få kollegor. I rollen som inköpsansvarig kan man utvecklas till en junior upphandlare.

Sammantaget utgör dessa tre förslag till ökad samordning underlag för fördjupad analys under hösten 2022.

Därtill behöver det ekonomiadministrativa området ta ett enhetligt grepp över gemensamma kompetensutvecklingsaktiviteter inom området samt hitta formen för att tillsammans arbeta med internrekrytering, strategisk kompetensförsörjning, kompetensutveckling och avveckling för att skapa en hållbar administrativ verksamhet över tid, oavsett organisationsform.

För att möjliggöra rörlighet inom KTH, en mer enhetlig lönesättning, en mer samordnad rekrytering av ekonomer, ett mer samordnat mottagande av nya medarbetare och riktad kompetensutveckling inom KTH behöver arbets- och rollbeskrivningar ensas. Enhetlighet i roller och arbetsbeskrivningar är i det närmaste en förutsättning för effektivitet vid rekrytering, mottagande och introduktion av nya medarbetare samt fortsatt kompetensutveckling och möjliga karriärvägar inom KTH.

Enhetliga roller och arbetsbeskrivningar skulle också kunna tydliggöra möjliga karriärvägar inom området. Exempelvis skulle en nyutexaminerad ekonom kunna börja sin karriär antingen som reskontraekonom eller inom ett traineeprogram för att därefter fortsätta sin karriär som redovisningsekonom eller inom en framtida vikariepool. Efter en tid på KTH skulle ett nästa steg kunna vara att påbörja en tjänst som projektekonom med inriktning mot exempelvis EU. Som inköpsansvarig kan man med tiden utvecklas mot att ta en roll som upphandlare.

KTH behöver fortsatt vidareutbilda sin personal inom det ekonomiadministrativa området med fördjupad utbildning som erhålls efter introduktionsprogram. KTH behöver vidareutbilda sin personal för att möjliggöra utveckling mot nya roller men också kompetensutveckling inför framtida behov.

När det gäller utveckling av arbetsområden så har nulägesbeskrivningen visat på att KTH:s arbete med ekonomistyrning inte är lika utvecklats om exempelvis redovisningsområdet samt att det sker mycket handpåläggning i arbetet eftersom processer och systemstöd saknas. Det pilotprojekt för budget som bedrivs inom ABE och EECS tillsammans med ett tidigare samarbete mellan EECS och ITM har inneburit en samsyn i budgetprocessen som kommer att vara mycket värdefull när KTH tar steget att implementera ett systemstöd för budget.

Det ekonomiadministrativa stödområdet behöver ta ett helhetsgrepp om arbetet med KTH:s ekonomistyrning vilket även inkluderar systemstöd inom områden som strategisk planering, budget och prognos, verksamhetsrapportering och bemanningsplanering. Dessa är exempel på systemstöd som är av vikt både för kärnverksamheten och stödverksamheten och därför något som behöver prioriteras.

9.1.4 Områdesgrupp personalstöd

Sammanfattning 45
Om arbetet 45
Beroenden till andra stödområden 45
Förslag till fortsatt arbete 46
Stärka HR:s roll 46
Kvalitetssäkrad och därmed effektiv organisation 47
Rätt kompetens på rätt plats 47
Tydlighet kring fördelning av uppgifter i studiemiljöarbetet 47
Administrativt HR stöd till chefer 47
IT och HR data 48
Kommunikation 48
Samordnad rekrytering 48

Sammanfattning

Inom ramen för arbetet med att bilda en organisation för ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd vid KTH har olika stödområden kartlagts och undersökts. Gruppen för stödområde HR har tagit fram en kartläggningsrapport över nuläget inom HR området som skall ses som ett underlag inför fortsatt arbete. Rapporten beskriver beroenden till andra stödområden på övergripande nivå och lyfter fram förslag till fortsatt arbete inom området.

Om arbetet

En kartläggning av stödområdet HR har genomförts under perioden april-maj 2022. Områdesansvariga för kartläggningen har varit administrativ chef Johanna Stellan (ABE) och KTH:s personalchef Annica Fröberg. Syftet har varit att ta fram en nulägesbild över KTH:s HR organisation.

Som stöd i arbetet har skolornas och GVS HR-ansvariga och gruppcheferna inom personalavdelningen på GVS deltagit i framtagandet av underlag och i den gemensamma SWOT analys som genomfördes den 6 maj i ett workshopformat. Samtliga skolors HR grupper och personalavdelningens grupper har uppmuntrats att genomföra en SWOT analys inom sina grupperingar som ett stöd till det fortsatta arbetet.

Gruppen har tagit fram faktaunderlag kring KTH:s HR organisation genom organisationsbeskrivningar, personalstatistik, arbets- och delegationsordningar, relevanta IT stödsystem m.m. Ett arbete med att identifiera vilka processer och arbetssätt som finns på plats gemensamt eller inom skolorna har inletts och gruppen har gemensamt diskuterat övergripande beroenden till andra stödområden. Den SWOT analys som genomfördes gav ytterligare underlag till de förslag till fortsatt arbete som nämns i rapporten.

Beroenden till andra stödområden

HR samarbetar och tar stöd av flertalet funktioner på KTH. Ett starkt beroende finns till ekonomi då personal är KTH:s största resurs och därmed utgör en stor del av KTH:s omsättning. Samarbetet mellan HR och ekonomi ser kartläggningen kan stärkas och tydliga processer där det framgår vilken funktion som kopplas på när kan bidra till en större medvetenhet bland personalen hur funktionerna samverkar. Det är viktigt att de stödsystem inom ekonomi och HR, som KTH använder, talar med varandra.

Inom KTH tecknas flertalet avtal där de arbetsrättsliga frågorna bör beaktas. Ett samarbete mellan RSO och Ledningskansliet (förvaltningsjuridik) och HR krävs för att säkerställa att dessa aspekter beaktas inför tecknandet av avtal. Även när det handlar om olika former av samarbeten ex. Marie Curie (EU) krävs ett samarbete mellan HR och RSO gällande anställningsformer m.m.

Vid införandet av nya stödsystem, tjänster m.m. är HR beroende av både upphandlingsavdelningen samt IT. Samarbetet med IT och den fortsatta utvecklingen av KTH:s HR system ser kartläggningen som högprioriterat och här finns möjligheter till ökad digitalisering där HR och IT gemensamt kan finna lämpliga arbetssätt för att undvika den större mängd manuell hantering som sker i dagsläget. En tydlig effektivisering vore implementeringen av e-signering av ex. anställningsavtal.

Vid utlämningsärenden och överklaganden är HR beroende av stöd från registraturen samt Ledningskansliet (förvaltningsjuridik), detsamma gäller vid arkivering av handlingar.

För att stärka KTH:s chefer och ge korrekt och aktuell information till KTH:s anställda är HR beroende av stöd inom kommunikation. Arbetet med KTH:s arbetsgivarvarumärk såväl i

nuvarande fas med implementering och lansering, men även framgent, sker i ett tätt samarbete/partnerskap med kommunikation.

Inom personal- och anställningsfrågor samverkar HR med arbetstagarorganisationerna. Inom doktorandfrågor samverkar HR med THS doktorandombud, och med Ledningskansliet samt EDO.

Inom utbildningsområdet finns ett tydligt beroende till forskarutbildningen kopplat till ex. frågor, utöver rekryteringen, kring förlängningar av anställningsavtal kopplat till beräkning av utbildningstid, hantering av förlängningsgrundande tid m.m. För våra internationella studenter är frågan om stipendier och hanteringen av dessa beroende av samarbete med enheten för internationella relationer. Den centraliserade tentamensvakts rekrytering och introduktionen ger också beroende till utbildningsadministrationen vid skolorna samt avdelningen för utbildningsstöd (EDO) inklusive FUNKA- studenter.

Inom arbetsmiljö, inklusive kemikaliehanteringen, har HR kopplingar till säkerhet och arbetet som sker på Fastighetsavdelningen (Sustainability Office/miljö, säkerhet, nybyggnation, ombyggnation, mm). HR har även samarbeten med skyddsorganisationen (skyddsombud och huvudskyddsombud). Det finns även samarbete med EDO angående studiemiljön, och med THS studerandeskyddsombud.

För att HR ska bygga för en god kompetensförsörjning, att KTH har kompetens på plats som matchar verksamhetens krav och utveckling inkl. ett relevant och verksamhetsnära chefsstöd är HR beroende av nära samarbeten inom hela KTH. Bland annat samarbeten med chefer och ledare, specialistkompetens inom verksamhetsstödet, Institutionen för lärande, fackförbunden m.m.

Utöver stödområden finns det på både central och skolnivå beroenden i flertalet processer och enskilda ärenden till rektor, skolchef, chef med arbetsgivaransvar, Forskarutbildningsansvarig, Dekanus, fakultetsråd, anställningsnämnd, befordringsnämnd m.m. HR är vidare beroende av samarbete med KTH:s vice rektorer inom ramen för deras uppdrag och kopplingarna till HR.

Förslag till fortsatt arbete

Stärka HR:s roll

HR organisationen på KTH bidrar med hög kompetens och stort engagemang och präglas till största delen av en stor förändringsvilja till utveckling och förbättring. Ett medskick är att KTH bör uppmuntra till att bjuda in HR tidigt i ex. rekryteringsprocesser för att där kunna bidra med kompetens och kunskap inför chefens beslut om anställning. HR:s arbete behöver gå från att arbeta reaktivt som ofta sker i nuläget (HR kommer in sent i processen) till att arbeta mer proaktivt för att kunna ge stöd och föreslå funktionella alternativ i ett tidigt skede.

Att stärka HR:s roll och mandat på KTH vore värdefullt för utvecklingen av högskolan. HR:s roll på skolorna skiljer sig åt, exempelvis har vissa HR ansvariga en roll i skolornas ledningsråd medan andra inte har det. Kulturen inom KTH medger i dagsläget att HR kan rundas och att HR perspektiven inte alltid beaktas inför beslut. Att stärka chefen i sitt arbetsgivaransvar ligger i HR:s uppdrag och här finns ett behov av att HR stärker sitt mandat för att kunna stötta och vägleda chefer och organisationen i såväl personal och arbetsgivarfrågor som arbetsmiljö och kultur samt vid behov sätta stopp.

Kvalitetssäkrad och därmed effektiv organisation

För att skapa en kvalitetssäkrad och därmed effektiv organisation visar kartläggningen ett behov av att KTH har ett gemensamt förhållningssätt i HR relaterade frågor samt strävar efter att skapa en samsyn kring gemensamma processer. En samordnad organisation kan ses möjliggöra arbetet med gemensamma processer och att det dubbelarbete som sker i dagsläget både mellan GVS och skolor och mellan skolor kan undvikas i samband med att dessa processbeskrivningar tas fram.

Ett sådant arbete har inletts mot bakgrund av att nuvarande lönesystem HR+ konkurrensutsätts genom upphandling och KTH ska påbörja en implementering av nytt lönesystem under 2022/2023. För att uppnå önskad kvalitet och utveckling krävs att tillhörande processer ses över och enas inom organisationen. Initialt ses löne-, anställnings, -resa/utlägg samt tidsområden/processerna över. Därefter kan andra processer följa de metoder och beslutsordningar som också utvecklas under denna digitaliseringsresa.

Rätt kompetens på rätt plats

Att organisera HR för att skapa de bästa förutsättningarna för HR att ge ett relevant, professionellt och kvalificerat stöd till verksamheten är utgångspunkten. Med den breda resursbas som KTH:s gemensamma HR personal utgör finns möjlighet till utveckling för befintliga medarbetare att bygga upp en specialistkompetens inom olika områden, något som sedan kommer att kunna stötta hela KTH.

Ett exempel på ett sådant område är specialistkompetens inom arbetsrätt. Kartläggningen har synliggjort behovet av en förstärkning inom detta område, något som skulle bidra till att ge chefer och medarbetare ett ännu bättre stöd för att förhindra att ärenden eskalerar i onödan. En tydlig sårbarhet i organisationen är också att det enbart finns en (1) arbetsrättsjurist att tillgå vilket kan anses vara för lite.

Vikten av att KTH organiserar sig så att medarbetare har korrekt kompetens för de arbetsuppgifter de är ålagda att utföra finner vi också stöd för i kartläggningen. Målet är att höja kvaliteten och säkerställa roller som mer likriktat utför arbete i exempelvis våra stödsystem. Med olika roller underlättas uppdraget för individen samt möjliggör bättre intern utbildning/utveckling och arbetssättet enas avsevärt. Viktigt att synliggöra att KTH behöver såväl generalister som specialister som vissa ger stöd andra ger service beroende vart i organisationen personen verkar.

Tydlighet kring fördelning av uppgifter i studiemiljöarbetet

I KTH:s delegationsordning finns beskrivet hur vidarefördelning av uppgifter inom arbetsmiljöarbetet och studiemiljöarbetet kan ske. Det råder oklarheter kring hur dessa uppgifter kan fördelas och vem som äger frågan. Fördelning av uppgifter inom studiemiljön är inte löst inom organisationen utan måste tydliggöras. EDO organiserar studentservice och studentfrågor och behöver vara involverade i arbetet. Arbetstagarorganisationerna bedöms vara intresserade av hur KTH organiserar frågan.

Administrativt HR stöd till chefer

När organisationen ses över bör även vikt läggas vid att säkerställa att ett relevant administrativt HR stöd finns att tillgå för alla chefer inom KTH:s samtliga organisatoriska enheter. I dagsläget varierar det administrativa HR stödet till chefer vid ex. rekryteringar och avslut.

IT och HR data

Delat förvaltarskap kring IT objekten belyser vikten av samarbetet med ITA, inte minst vid drivandet av projekt som exempelvis upphandling och implementering av ex. nytt lönesystem. Den framtida förvaltningen av det nya systemet kräver kunskap hos personalen inom både HR och IT och det är av stor vikt att den kunskap som byggs upp behålls inom KTH. Ett scenario där projekt drivs med externa personer/konsulter med låg involvering av befintlig personal kan ses som en svaghet för framtida drift och förvaltning. Kanske ska KTH ha egen kompetens för verksamhetsutveckling och projekt som en naturlig kompetens?

HR data, både historisk och dagsfärsk, efterfrågas dagligen från olika intressenter inom KTH. Behovet av ett beslutsstödsystem kvarstår inom organisationen för att bland annat bättre kunna göra olika uppföljningar där HR data ingår.

Kommunikation

Behovet av korrekt och aktuell HR information till chefer och anställda är stort och här ser kartläggningen att det finns ett behov av förstärkning inom området på KTH. Både gällande resurser att ta fram innehåll men även kring publicering genom rätt kanaler m.m.

Samordnad rekrytering

Slutligen ser kartläggningen ett behov av att KTH ta fram processer kring hur högskolan skall arbeta med rekrytering till stödet framöver. En kompetensförsörjningsplan för TAS medarbetare behöver tas fram för att stötta detta arbete. En samordnad rekrytering föreslås ske, något som kräver en helhetssyn på stödorganisationen. I arbetet med den samordnande rekryteringen bör extra fokus läggas på att se över befintliga medarbetare och se över behovet av kompetensutveckling för att möta organisationens kompetensbehov.

9.1.5 Områdesgrupp infrastrukturstöd

Sammanfattning

Gruppens uppdrag har varit att kartlägga området Infrastruktur och IT. Redan tidigt konstaterades att området var mycket omfattande och vi valde därför att göra två separata kartläggningar och skriva två separata rapporter. *För IT-området se punkten 9.1.5.1.* Givet den korta tid som funnits till förfogande kan denna rapport inte göra anspråk att vara heltäckande. Vi ser arbetet som påbörjat där vi inledningsvis har fått en bild av stödområdets struktur på skolorna och på GVS. Vi har identifierat områden som vi vill arbeta vidare med för utveckling av ett verksamhetsnära och effektivt stöd för KTHs alla delar inom infraområdet.

Områdesansvariga är Marie Larson CBH, Maria Granath PD, Hans Wohlfarth, IT. Camilla Wisell GVS har varit stöd

Innehåll

Sammanfattning 49
Beskrivning av gruppens arbete 50
Skolornas beskrivningar av infrastrukturområdet 50
Fastighetsavdelningens sex olika uppdragsområden 51
Iakttagelser 52
Infrastrukturområdet i relation till andra stödområden 52
Frågor att arbeta vidare med 53

Beskrivning av gruppens arbete

Arbetet inleddes med en träff med alla infrastrukturansvariga på de fem skolorna och på GVS samt gruppchefer på fastighetsavdelningen, GVS, i slutet av april. Då presenterades uppdraget och upplägget för kartläggningen och vi diskuterade med gruppen hur de ville jobba tillsammans med oss med målet att vara klara till 25 maj. Vi enades om att ett underlag för insamling av uppgifter skulle skickas ut till infraansvariga på skolor och gruppchefer på Fastighetsavdelningen. Vidare bokades datum för att genomföra en workshop tillsammans. Nedan listas de frågor vi nu samlat in svar på:

1. Beskriv avdelningens olika stödområden, har du något organisationsschema för infraområdet så bifoga gärna det.

2. Vilka målgrupper/huvudsakliga mottagare av ert stöd, ser ni som huvudsakliga? Koppla till stödområden om möjligt?

3. Beskriv "avdelningens" huvudsakliga arbetsuppgifter och arbetssätt

4. Vilka andra stödområden samarbetar ni i huvudsak med? I så fall vilka och hur?

5. Finns det någon uppgift/område inom din avdelning som du känner kanske hör hemma/tangerar annat området (utbildning, HR, ekonomi, Kommunikation, lärarstöd annat)

6. Vilka personalkategorier finns inom din avdelning/infrastrukturområdet idag?

7. Antalet stödpersonal inom området vid skolan/ inom din enhet, GVS?

8. Vilka uppgifter eller områden utför ni själva och vilka är ni uttalad stödfunktion för?

9. Kan du ange uppgifter inom området som idag utförs på institution/ annan enhet utanför verksamhetsstödet

Ett mycket omfattande material har samlats in. Detta presenteras kortfattat längre fram i rapporten. Materialet kommer att ligga tillgrund för det fortsatta arbetet.

En workshop med alla infraansvariga och gruppchefer plus övriga inbjudna från fastighetsavdelningen genomfördes den 4 maj. Vid workshopen identifierades tre områden som gruppen gjorde SWOT: analyser på. Ytterligare områden som vi vill titta närmare på framöver listades.

Ytterligare en träff genomfördes inför inlämnandet av denna rapport.

Vid insamling av uppgifter och vid WS deltog: Anders Blomqvist (ABE), Daniel Tavast (CBH), Sara Johansson (EECS), Annika Lilja (ITM), Madeleine Sidoli (SCI), Erik Edstam (SCI), Ann Brånth (GVS), Sara Eriksson (PD), Peter Wihlner (PD), Michael Granzell (PD), Conny Fält (GVS), Kristina von Oelreich (PD), Fredrik Sidoli (PD)

Skolornas beskrivningar av infrastrukturområdet

Skolornas beskrivningar är relativt enhetliga. Uppdragen skiljer sig inte åt och leveransen är i stort sett densamma. Stor vikt vid läggs vid:

- Verksamhets- och institutionsnära

- Hög tillgänglighet – digitalt och fysiskt
- Stor grad av serviceinriktade tjänster

Sammanfattningsvis kan uppdraget definieras: ”En fungerande vardag”.

Stödområden och huvudsakliga målgrupper:

1. Lokaler: Verksamheten behöver fungerade lokaler anpassade efter sina behov. Dessa behov ändras allteftersom man får anslag i nya projekt och forskningen byter riktning. Här ingår också möbler, allt från inköp, flytt och avyttring. Samt samarbete med KTH Säkerhet gällande hantering av kortaccesser, nycklar, larm och skalskydd. Samt övriga förekommande uppgifter.
   Målgrupper: Institutionerna och verksamhetsstöd

2. Brandskydd: brandskyddsarbete med SBA, utrymningsövningar och fortlöpande kontroller av våra lokaler. Tillsammans med KTH Säkerhet ser vi över våra lokaler och behov
   Målgrupper: Institutioner och verksamhetsstöd, GVS, Myndigheter

3. Inköp och Upphandling: Verksamheten gör väldigt mycket inköp inom många olika områden kopplat till infra. Som statlig myndighet är KTH är det centralt att alla anställda på KTH som ska köpa in en vara eller tjänst behöver känna till vilka regler som gäller.
   Målgrupper: Institutionerna, verksamhetsstöd och GVS

4. Post och godshantering: Leveransmottagningar på ett antal godsmottagningar Samt övriga förekommande uppgifter.
   Målgrupper: Institutionerna och verksamhetsstöd

5. Miljöarbete: Koordinering av hållbarhetsområdet med miljörevisioner, laglistor och rutiner inom området.
   Målgrupper: Verksamheten, VS, KTH SO, Myndigheter

6. Labsäkerhet: Stöd vid skyddsronder och labinspektioner, KLARA, stöd vid ansökan om tillstånd. Samt övriga förekommande uppgifter.
   Målgrupper Institutionerna och Myndigheter

7. Service: här finns mycket institutionsnära aktiviteter som bemanning i receptioner, catering, kortärenden, inköp, bokningar, evenemang, disputationer. Samt övriga förekommande uppgifter.
   Målgrupper; Verksamheten, VS, Studenter, Omvärld

8. Dokumenthantering: ansvarig för registratur och arkivet på skolan. Ger även utbildning till de som ska arbete i W3D3. Samt övriga förekommande uppgifter.
   Målgrupper: Verksamheten, VS, Omvärld

Fastighetsavdelningens sex olika uppdragsområden

Fastighetsavdelningens sex olika uppdragsområden speglar i stora delar de uppdrag som idag ligger på skolornas infrastrukturansvariga. Grundläggande service med vaktmästar- och hantverksfunktion, post- och godshantering, till viss del inpassering och larm. Fastighetsavdelningen, PD, ansvarar för övergripande campus- och lokalplanering samt fastighetsdatabasen som de infrastrukturansvariga på skolorna har tillgång till.

Ärenden till fastighetsavdelningen anmäls via 9200 och hanteras i systemet Edge och sorteras ut till berörd funktion. I den andra riktningen går ärenden via skolans infrastrukturansvarig vilket kan vara en belastning då en och samma person hanterar en rad olika frågor och funktioner.

För KTH:s övergripande hållbarhetsarbete svarar KTH SO. I arbetet med miljöledningssystemet och hållbarhetsfrågor relaterade till utbildning och forskning har KTH SO regelbunden kontakt med skolornas ledningsfunktioner. På KTH SO och HR ligger också ett ansvar för KLARA-systemet och kemikaliehantering som förutsätter ett nära samarbete med verksamheten på de berörda skolorna.

Fastighetsavdelningen, PD, samarbetar med flera avdelningar och funktioner inom GVS och i störst utsträckning med ITA, FO och EDO. I samtliga uppdrag relaterade till lokalplanering ingår ett nära samarbete med ITA och FO samt med berörd skolas infrastrukturansvarig och representanter för aktuell institution. I KTH Entré samarbetar PD med EDO och ITA och hanterar bla passerkort.

Iakttagelser

Arbetet som levereras inom infrastrukturområdet vid de fem skolorna är i stor utsträckning likvärdigt då uppdragen är desamma. Det som skiljer är vem och i vilken organisatorisk enhet arbetsuppgifterna utförs. Några av anledningarna till detta beror som vi ser det på hur vi har organiserat det gemensamma verksamhetsstödet på de olika skolorna. Dessa skillnader har troligtvis flera orsaker; t ex att vi befinner oss på olika campus med olika förutsättningar. Två av skolorna genomgick för fyra år sedan omorganisationen där tre skolor slogs ihop till en. Det kan även bero på de olika miljöerna där verksamhetsstödet anpassar sig för att vara ändamålsenligt. Infrastrukturområdet är ett mycket brett där många olika sakfrågor för att upprätthålla en väl fungerande daglig drift av verkamheten.

Vi noterar att på tre av skolorna finns tydlig koppling av mer generella administratörstjänster till institutionerna som ofta är involverade i infrastrukturområdet. På de övriga skolorna har man valt en delvis annan organisation, troligtvis något som medvetet gjordes vid skolsammanslagningen 2018.

Tre av de fem skolorna har Servicecenter, två av dessa är breda och täcker många olika områden, en skola har ett mindre servicecenter och en del av dessa funktioner ligger istället på skolkansli. Två av skolorna har inga organiserade servicecenter med dessa funktioner ligger då på skolkansli och institution

Inom dagens infrastrukturområde hanteras ofta även inköp, avtal, dokumenthantering och i några fall resehantering.

Vi har sammanställt alla personresurser som kommit in i kartläggning från skolorna och fastighetsavdelning och en sak vi konstaterar i underlaget är att samma eller snarliga funktioner benämns på flera olika sätt.

Infrastrukturområdet i relation till andra stödområden

Infrastrukturområdet är till sin natur ett område som har många beröringspunkter med andra stödområden. Det vi inledningsvis identifierat är upphandling och inköp som på fyra av skolorna ingår i arbetsuppgifterna. Vi ser att det i många fall funnits goda anledningar till det. Men vi ser också att det kan finnas goda anledningar att detta samordnas med kartläggning av område ekonomi.

Vidare har vi identifierat avtalshantering och resor som två andra områden med nära relation till forskningsstödområdet respektive HR.

Dokumenthantering är ett område som vi identifierat måste genomlysas vidare. Området är idag organiserat under IT enheten och vi ser det angeläget att skolornas dokumentsamordnare blir involverade i genomlysningen av det området.

Frågor att arbeta vidare med

Det arbete som vi hittills genomfört under denna relativt knappa tid har varit mycket inspirerande. Vi har börjat förstå varandras verksamheter, vilket är grunden för att kunna förändra och veta var vi står just nu. Men vi ser också detta som bara början och vi har många frågor kvar att besvara. Vi sammanfattar dem så här:

1. Vilka arbetsuppgifter och ansvar finns idag både på fastighetsavdelningen och på skolorna?

2. Vad skulle med fördel kunna organiseras gemensamt?

3. Vilken service och vilka funktioner behöver finnas på alla campus?

4. Vilken service och vilka funktioner behöver finnas nära institutionen?

5. Var fattas besluten, var ligger mandat för olika frågor?

6. Vilka roller och ansvarsområden skall ingå i uppdraget?

7. Se på möjligheten att ha enhetliga benämningar på funktioner som utför likartade arbetsuppgifter.

9.1.5.1 Infrastrukturområdet - IT

Bakgrund

Målen med kartläggning och analys av respektive stödområde:

- Aktivt reflektera över vilka delar eller processer inom stödområdet som skulle kunna effektiviseras för ett robust och hållbart stöd.
- Identifiera/ reflektera över stödets värdeskapande till utbildning, forskning och myndighetsuppdraget.
- Identifiera delar inom området som har stora beroenden till andra organisatoriska enheter och som i och med processfokus och samgåendet kan utvecklas.
- Identifiera stöd som saknas respektive stöd som inte längre behövs.
- Göra en SWOT-analys på området som underlag för om utveckling behövs och i så fall på vilken nivå.
- Identifiera vilka komponenter inom stödområde xx som krävs för att efter programdirektivsbeslut i juni kunna börja prioritera utveckling.

Fokus i kartläggning och analys ska vara processer där stödområdet ingår och därmed på värdeflöden. Det innebär att aktivt reflektera över beroenden till andra stödområden och att det ska hänga samman i en process.

Förhållningssättet bör hela tiden vara det stöd som KTH behöver framåt i tiden för att vara för att en robust ordning och struktur som kan möta såväl interna som externa förändringar på ett smidigt sätt. Detta kan också beskrivas som en tvåstegsraket där vi fram till junibeslutet börjar med att beskriva nuläge, för att i näste steg fr om juni börja arbeta med önskat nyläge.

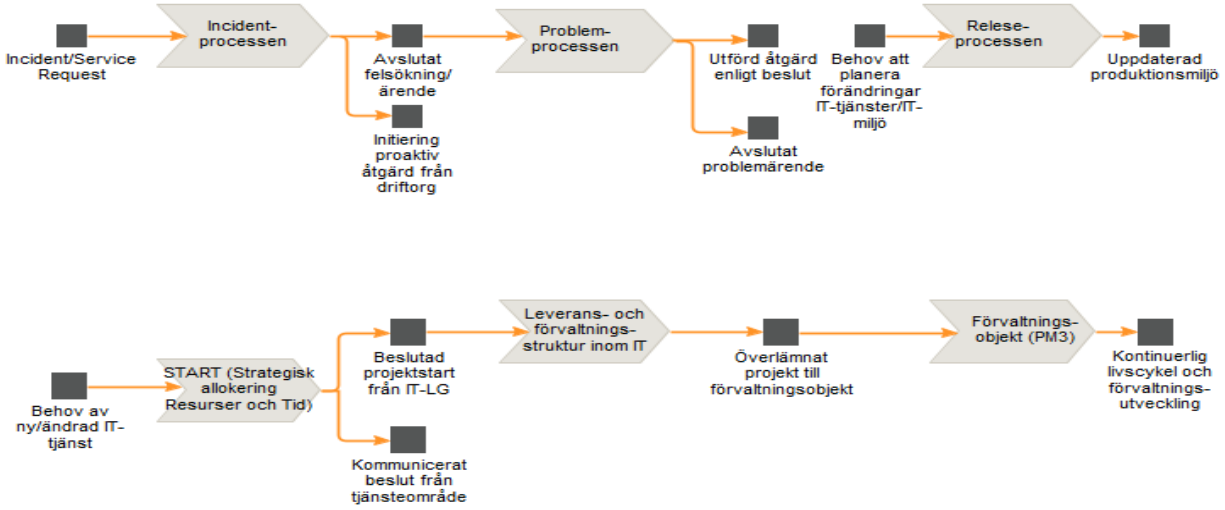
Nuläge IT-organisation

Vilka målgrupper/huvudsakliga mottagare av ert stöd, ser ni som huvudsakliga?

IT-avdelningen stödjer alla verksamhetsprocesser på KTH; t.ex. HR, ekonomi, studieadministrativa mm. En fungerande IT-arbetsplats och nyttjandet av olika IT-hjälpmedel är en grundförutsättning för att KTH-medarbetare ska kunna utföra sina arbetsuppgifter på sin fysiska arbetsplats, uppkopplad digitalt eller i en utbildningslokal. IT-avdelningen erbjuder stöd till alla användargrupper inom KTH avseende IT-, AV- och Telerelaterade behov. Bemanning av funktioner såsom inköp av IT-relaterade produkter, licenshantering, lokal IT-personal. IT-avdelningen tillhandahåller även drift av servar, system och kommunikationskanaler samt utvecklings och förvaltningsuppdrag åt verksamheten.

IT-avdelningen administrerar också nya eller ändrade behov av IT-system eller IT-tjänster som beställs från skolorna och övrig KTH verksamhet. Inkomna verksamhetsbehov utvärderas och beslutas utifrån perspektivet att kunna leverera IT-stöd till verksamheten som är användar-vänliga och om möjligt standardiserade och ändamålsenliga enligt de ramverk och riktlinjer som har utarbetats för KTH IT-infrastruktur.

Se övergripande bild på IT-processer som stödjer verksamheten.



Vilka personalkategorier finns inom din avdelning idag?

Processområde	Roll/kategori av resurs	Ansvarig att förvalta process/modell
Incidentprocessen/ Problemprocessen/ Service Requestprocessen	• Incident Manager • Koordinator • Systemadministratör • Systemspecialist • Teknisk ansvarig för system/tjänst/område • IT-tekniker • Tele-tekniker • AV-tekniker • Licensadministratör • Handläggare	• Processägare • Processledare
Releseprocessen	• Tjänsteansvarig • Ansvarig för driftsättning • Driftsättningsteam	• Processägare • Processledare
START (Strategisk allokering Resurser Tid)	• Behovsbeställare • IT-samordnare • Lösningsarkitekt/IT-arkitekt • IT-säkerhet • IT-LG	• Processägare • Processledare
Leverans- och förvaltningsstruktur	• Tjänsteområdesansvarig enligt tjänstekatalog • Tjänsteansvarig • Lösningsarkitekt • Projektledare • IT-samordnare	• Modellägare
Förvaltningsobjekt (PM3)	• IT-FL (Förvaltningsansvarig IT) • VL-FL (förvaltningsansvarig Verksamhet) • Systemförvaltare • IT-utvecklare • UX-designer	• Objektägare • Modellägare • Modelledare

Beskriv IT-avdelningens huvudsakliga arbetsuppgifter och arbetssätt samt organisationsschema

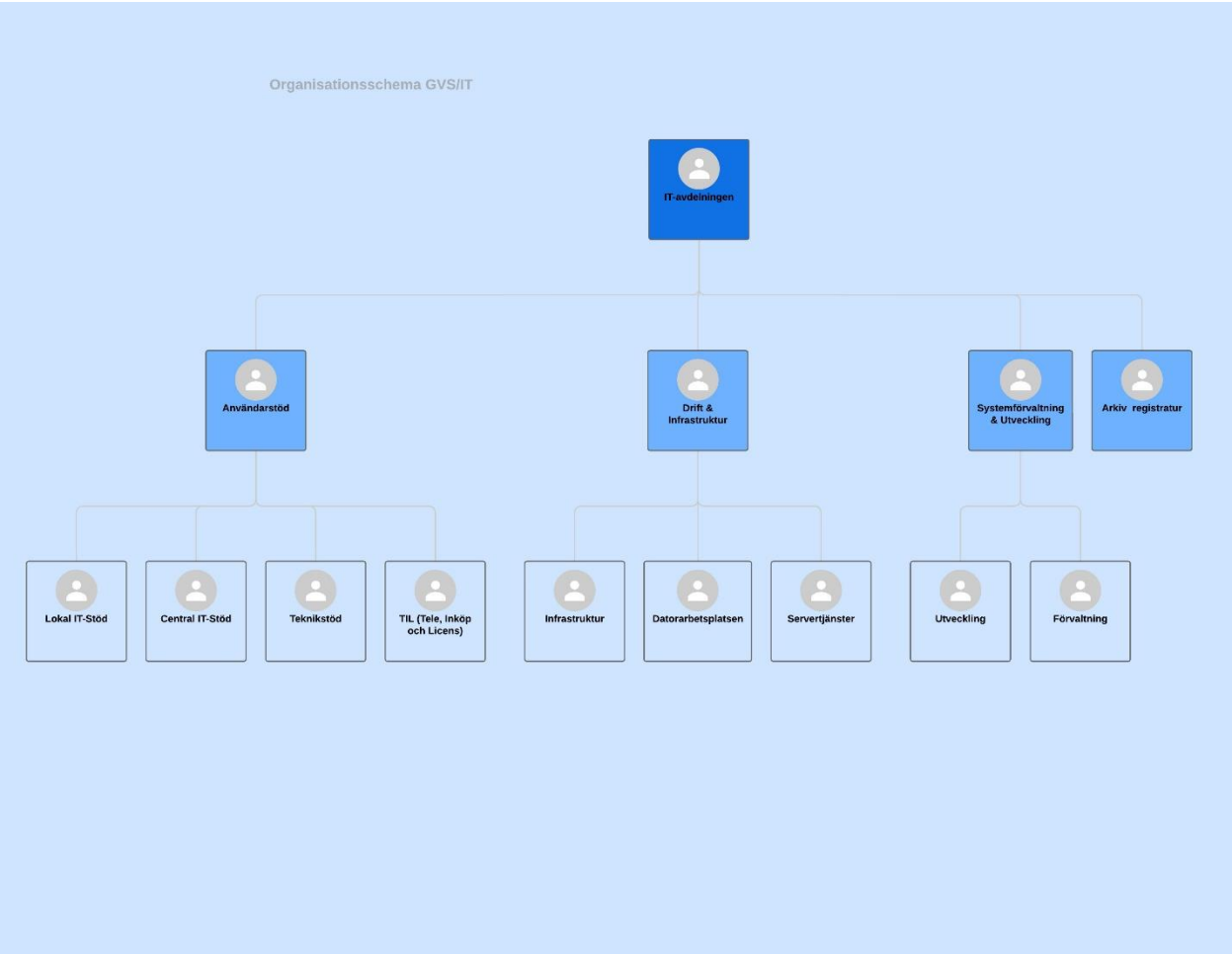
IT-avdelningens övergripande målsättning är att hjälpa och bidra till att personer som är anknutna till KTH ska kunna koncentrera sig på att forska, utbilda och studera med ett ändamålsenligt, smidigt och effektivt verksamhetsstöd.

IT tillhandahåller, supporterar, utvecklar och förvaltar IT-tjänster för KTH:s verksamhet både lokalt och centralt. Dessutom arbetar IT med säkerhet, efterlevnad, långtidsbevarande och hållbar hantering av system- och verksamhetsinformation.

Under åren 2010–2019 har IT-avdelningen samordnat IT verksamheten för merparten av skolorna. IT-personalen inom dessa skolor har erbjudits nya arbetsuppgifter inom IT-avdelningen. Ingen övertalighet har uppstått under denna tid.

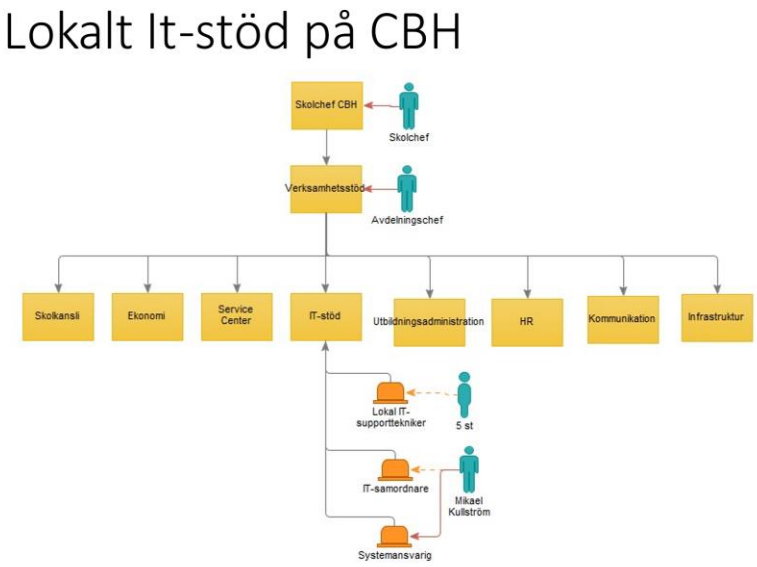
Numera bemannar IT-avdelningen skolorna med lokal IT-personal i olika omfattning beroende på skolans behov och önskemål. För att fånga de lokala IT-behoven har rollen IT-samordnare tagits fram och erbjuds till alla skolor.

Inom IT-avdelningen har vi arbetat målmedvetet med att skapa redundanta funktioner som arbetar inom styrda processer för att effektivisera flödet och minimera felkällor. För att göra upplevelsen bättre för användarna har IT även upprättat en Singel-Point-of-Contact (SPOC), detta medför att man får en tydligare kontaktyta i sina ärenden med IT.



Beskriv CBH skolans IT stödområde. Beskriv organisationsschema

Nedan bild illustrerar nuvarande bemanning och organisationsstruktur inom IT på CBH.



Lärdomar från förra omorganiseringen?

Samordningen av skolornas IT-personal har fungerat väl, den i särklass mest prioriterade frågan har handlat om att samla IT-kompetens inom samma avdelning för att kunna säkerställa personalens möjlighet till adekvat kompetensutveckling, redundans vid frånfälle. De uppenbara fördelarna med en gemensam och samordnad IT-miljö har gett stora kostnadseffektiviseringar, genom skalfördelar samt ökad IT-säkerhet och tillgänglighet.

I samband med samordningen har skolorna framfört vikten av lokal förankring gällande IT-projekt och tjänster som levereras från GVS. Utmaningen ligger i att ha kunskap om de lokala IT-behoven som är olika inom KTH:s verksamhet. Den svåra delen i sammanhanget handlar om att standardisera ett varierande och komplext behov för hela KTH.

IT-överenskommelser har tagits fram med resp. skola och syftar till att möta skolans individuella behov avseende IT-tjänster och bemanning.

Prissättningsmodellen för IT-tjänsterna har tagits fram med mål att vara fullkostnadstäckande dock helt utan vinstsyfte, s.k. självkostnadspris. Dessa är standardiserade och samma villkor tillämpas på alla skolor, dessa revideras årsvis i samband med lönerörelsen.

IT-samordnarens roll – koordinera mellan skola och GVS/IT

Rollen syftar i första hand till att samordna IT-resurser och de IT-relaterade insatser som behöver göras på skolan, såsom:

- bevaka och följa upp leveransen av IT-tjänster och ärenden i förhållande till överenskommelse med skolan
- delta i det operativa arbetet med att supportera skolans IT-miljö

- planera och i vissa fall arbetsleda större skolrelaterade IT-aktiviteter (t.ex. migrering till KTH:s datorplattformar, skrivarbyten, flyttar mm)
- ansvara för att sätta upp IT-relaterade rutiner, information mm.
- följa upp att ärenden inom skolan hanteras effektivt och med bra resultat
- göra avstämningar och samordna arbetet med skolans funktionsansvariga gällande IT (t.ex. inköpsansvarig, infrastrukturansvarig mm)
- medverka och representera IT vid olika möten med skolan

Stöd för planering av IT på skolan:

- medverka i skolans långsiktiga IT-planering och vara behjälplig i att ta fram skolans IT-budget
- ansvara för information mot skolan kring större pågående och kommande IT-aktiviteter

Fånga upp nya IT-relaterade behov på skolan (START-processen)

- bygga upp gedigen kännedom om skolans verksamhet
- vara kontaktperson för nya eller förändrade IT-behov på skolan, dokumentera dessa behov och föra dem vidare enl. gällande IT-processer, samt följa upp och återkoppla tillbaka till verksamheten

Rollen inom IT

- samarbeta och samordna med övriga IT-samordnare för att synka behov mellan skolorna
- ansvara för att IT-dokumentation av skolan (organisation, system, kontaktpersoner mm.) är uppdaterad och korrekt
- följa upp och vid behov föreslå justering av uppdragets bemanning
- följa upp kundnöjdhet

Hur bedömer du befintliga kompetenser och personalresurser inom din avdelning, givet dagens organisation? Har du ”rätt kompetenser” och resurser för uppdraget?

Teknikkompetensen är allmänhet mycket hög, men det finns vissa specialistroller där ett fåtal nyckelpersoner besitter särskild kunskap och erfarenhet som är svår att täcka upp för. Det saknas även systemutvecklare, projektledare och kravanalytiker samt personer med kompetens inom kommunikation, ekonomi och tjänsteförvaltning.

Brister och förslag på förbättringsområden

- IT behöver kartlägga och hantera IT-behov på en mer övergripande nivå där krav, beroenden och kundgruppsanpassningar kan nyanseras inom ramen för ett sammanhållet tjänsteerbjudande. Erbjudandena kan ibland bygga på lösningar och ställningstaganden som inte möter verksamheternas faktiska behov eller tillräckligt kostnadseffektiva utifrån de förutsättningar som råder. Därför behöver IT göra nyttoanalyser tillsammans med olika verksamhetsföreträdare samt utvärdera befintliga tjänsteutbud så att den funktionalitet som ingår i tjänsterna utmanas och kan effektiviseras.

- START-processen är bra kanal in för nya/ändrade behov från skolorna. Processen är dock relativt nyetablerad. Vissa delsteg i processen finns potential att vidareutveckla som t ex
    - förslag: Utse tydligare mottagare av ändringsbehov som inkommer till IT-avdelningen
    - när ett START-ärende är beslutat behöver IT återkoppla till behovs-beställaren. Kommunikationen om beslutat ärende brister idag. Skolorna frågar IT-samordnaren om status på ändringsärendet som i de flesta fallen inte vet mer än behovsbeställaren. Rutin för återkoppling till behovsbeställaren behöver etableras och kommuniceras. Motivering om taget beslut och om det ska genomföras eller är avskrivet (dvs att IT-LG har behandlat och ev. nekat förändringsbehov)
- Leverans- och förvaltningsstruktur inom IT
    - kommunicera tydligare om vilka IT-projekt som pågår på IT till skolorna. Hitta forum/nätverk för att sprida nyheter och IT-förbättringar som är ”på gång”
- Standardisering av IT-tjänster
    - behov av att löpande utvärdering och analys sker på ett aktivt sätt på IT för att standardisera IT-tjänster och avveckla IT-stöd som kräver mycket resurser och ibland specifik teknisk kompetens
- Tjänsten IT-arbetsplatstjänsten vs. Stand-alone datorer
    - skolorna har tillgång till IT-avdelningens tjänst IT-arbetsplatsen som är standardiserad och fungerar mycket bra ur ett helhetsperspektiv för både skolan och IT. Denna tjänst kostar 600 kr/månad och användare. Det har dock uppstått en suboptimering på skolorna där man väljer bort denna tjänst och istället köper Lokal IT-bemanning, fördelen är att denna kostnad påverkar skolan på central nivå till skillnad mot tjänsten IT-arbetsplatsen som belastar avdelningen. Här skulle IT och skolorna göra ett gemensamt arbete för att tillse så maximalt antal användare nyttjar IT-arbetsplatsen. Det ger inte bara kostnadskontroll utan tillför även högre driftstabilitet, IT-säkerhet och effektivare support
- IT-samordningsmöten
    - anordnas en gång i månaden för alla IT-samordnare för att följa upp status och få information från de olika stödfunktionerna inom ITA, t ex IT-arkitekt, server- eller klientgruppen m.fl.
        - Notering SCI skolan saknar IT-samordnare då de ej är samordnade ännu

Fortsatt arbete med nulägesanalysen

Arbetet med nulägesanalysen behöver breddas med fler intervjuer med personer i andra roller inom IT samt med en målgruppsanalys för att fånga upp faktorer som påverkar upplevelsen i samverkan mellan det centrala och det lokala. De processer som IT tagit fram är heller inte helt kända och man begär in uppgifter som ibland är svårt för användarna att förstå samt uppfattas som onödigt byråkratiska. Analysen behöver även beskriva hur användarna upplever ingångarna för IT frågor. Fördelen med en ingång har också nackdelen att det är svårt att förstå var någonstans beslut tas samt hur planeringen för IT-system ser ut och på vilka grunder man valt att erbjuda olika lösningar och system. Det saknas styrande principer för när man kan göra egna lokala investeringar i system och IT-baserat stöd och när det behöver behandlas och beslutas av KTH:s organisation.

Bilaga 1:

Verksamhetsbehov som har identifierats i kartläggning av IT supportbehov (CBH)

Kartläggning CBH IT v1.5

Beskriv vad som är viktigt i 5 punkter för att IT skall fungera bra på CBH skolan/institution både för våra användare och för att kunna vi skall kunna leverera bra IT-Support

1. **Närhet och tillgänglighet**
   Svårt att beskriva fel eller vad man behöver hjälp med vid komplexa sammanhang - det är lättare, blir tydligare och går snabbare att visa
   Att få hjälp här och nu, utan att behöva gå över halva campus och släpa datorer
   Exempel: Acrobat slutar fungera p.g.a behörighetsfel
2. **Lokal kunskap om verksamheten**
   Exempel: Labbdatorer, instrument, instrumentnät, gaslarm, vad är på gång i verksamheten.
3. **Prata så att man förstår**
   Kommunicera med användaren / övrigt VS så att alla inblandade förstår. Våga fråga. Många exempel där användare blir bollade mellan olika personer i Edge tills de hamnar rätt.
4. **Lyhördhet**
   Ständig dialog (formellt och informellt) med användare i verksamheten för att fånga upp behov och andra faktorer som påverkar arbetet.
5. **Planering** på kort och lång sikt som utgår ifrån användarnas/verksamhetens behov.
   Exempel: systemunderhåll, inköp, projekt
6. **Information från ITA**
   Exempel: Utvecklingsprojekt, aktuella händelser, störningar, hot
7. **Kommunikation mellan olika VS områden**
   Förståelse för och kunskap hur system och processer hänger ihop.
   IT får frågor om (och skulden för) saker utan möjlighet att kunna påverka.
   Exempel: Doktorand vars avtalsförnyelse försenats (HR, närmaste chef)
   Användaren tappar behörigheter för e-postlistor, kalenderbokningar, licenser mm
   Det är ingen IT-fråga men IT blir involverad.

Saker som är jobbiga att underhålla/drifta som skulle kunna förbättras

- Information från ITA
- Dokumentation internt
- Hitta bra arbetsformer med Edge
- Återkommande konferenser
- Gemensamt chattverktyg som används av alla

9.1.6 Områdesgrupp kommunikationsstöd

Sammanfattning

Denna rapport avser kartlägga och analysera det samlade kommunikationsområdet på KTH på såväl skol- som övergripande nivå. Rapporten är framtagen utifrån det uppdrag som universitetsdirektören givit kommunikationschefen och den administrativa chefen på skolan för elektroteknik och datavetenskap. Arbetet med framtagandet av rapporten har skett i samverkan och i samråd med sakkunniga inom kommunikation på flera olika nivåer på KTH. Rapporten avser inte vara en heltäckande redogörelse utan ska ses som en första kartläggning och analys inför det kommande formerandet av ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd som förväntas träda i kraft den 1 januari 2023.

Kommunikation ingår i alla verksamhetsområden på KTH och det ingår medvetet eller omedvetet i alla processer. Kartläggningen visar att det finns ett ojämnt kommunikationsstöd mellan KTH:s fem skolor, och inom det gemensamma verksamhetsstödet (GVS) vad avser resurser, vilka arbetsområden som prioriteras och vilka arbetsuppgifter som utförs. I vissa fall anställs kommunikatörer genom avtal eller överenskommelser till KTH:s forskningscentrum eller genom specifika externa forskningsanslag. Merparten av kommunikatörerna bekostas med täckningsbidrag från rektor eller via skolchef.

Otydlighet i roller, mandat och uppdrag skapar utmaningar för att utföra arbetsuppgifter med jämn kvalitet och att likvärdigt möta användarnas behov. Otydligheten försvårar också ledning och styrning av kommunikationsområdet vilket försvagar beslutsförmågan och ökar risken för ineffektivitet och dubbelarbete.

Arbetsområden som bedöms ha stor betydelse för att KTH ska uppfylla sitt uppdrag som arbetsgivare, myndighet och som verksamhetsstöd till kärnverksamheten är internkommunikation, ledningskommunikation och utbildnings- och forskningskommunikation (inklusive evenemang). De två förstnämnda, inklusive kriskommunikation, är också synnerligen väsentliga för ett välfungerande ledningsstöd för rektor och skolchef. Behovet av fortsatt verksamhetsnära kommunikationsstöd är viktigt och behöver säkerställas i den fortsatta utvecklingen av kommunikationsområdet.

Kartläggningen visar att det finns både generalister och specialister bland kommunikatörerna inom organisationen. Generalisterna befinner sig i högre utsträckning inom stödet på skolor medan specialisterna återfinns inom GVS.

Stödområdet präglas av många lösningsorienterade medarbetare som vill sätta organisationens mål i fokus. De som arbetar med kommunikation har ofta en vilja att vara med i ett sammanhang som bidrar till något mer än enbart leveranser inom det egna sakområdet. Det finns en uttalad drivkraft hos medarbetarna att skapa syftesdriven kommunikation. De har ett stort engagemang för att åstadkomma resultat både för de mål KTH har och för att flytta utvecklingen framåt.

Innehåll

Sammanfattning 61
Inledning 63
Metod 63
Faktaredogörelse av nuvarande organisation inom kommunikationsområdet 63
Arbetsordning- och delegationsordningar 63
Beskrivning av arbetsområden och nuvarande arbetsuppgifter inom kommunikationsstöd 64
Beskrivning av arbetssätt 66
Övergripande beskrivning av olika användargrupper av kommunikationsstödet och insamling av deras behov 66
Personella resurser inom kommunikationsområdet och behov av kompetens 66
SWOT-analys och benchmark med två svenska lärosäten 68
SWOT-analys 68
Benchmark med två svenska lärosäten 68
Analys 69
Frågor för ytterligare fördjupning 70
Bilaga 1: SWOT-analys – stödområde kommunikation 71
Bilaga 2: Benchmark med två svenska lärosäten – Linköpings universitet och Chalmers 78

Inledning

Nedan följer en sammanfattande kartläggning och analys för verksamhetsstödet inom kommunikationsområdet. Ansvariga för arbetet är Åsa Ankarcrona, kommunikationschef och avdelningschef för Kommunikation och näringslivssamverkan (CBL) inom det gemensamma verksamhetsstödet (GVS) och Joakim Palestro, administrativ chef på skolan för elektroteknik och datavetenskap (EECS).

Sammanställningen av stödområde kommunikation omfattar fyra områden:

- Faktaredogörelse av nuvarande organisation inom kommunikationsområdet
- SWOT-analys och benchmark med två svenska lärosäten
- Analys
- Frågor för ytterligare fördjupning

Metod

Som grund för faktabeskrivningen har en insamling genomförts från de delar i organisationen där medarbetare i kommunikationsroller befinner sig. Följande grupper har lämnat in underlag:

- Avdelningschef och gruppchefer CBL
- Kommunikationsansvarig skola alternativt administrativ chef skola
- Närmaste chef inom GVS
- Kommunikationsansvarig SciLifeLab

SWOT-analysen har byggts upp i olika steg där första momentet var en workshop med följande deltagare: Joakim Palestro, AdmC EECS, Åsa Ankarcrona, avdelningschef CBL/GVS, Gunilla Iverfelt, varumärkesansvarig och gruppchef CBL/GVS, Johanna Järnfeldt, kommunikationsansvarig EECS, Sara Gunningberg, kommunikatör Utbildningsstöd (EDO/GVS), Daniel Lindmark, kommunikatör EDO/GVS. Denna analys har därefter reviderats under avstämning med alla administrativa chefer, med alla kommunikationsansvariga och med alla medarbetare på avdelningen för kommunikation och näringslivssamverkan. Chefer för kommunikatörsanställda på andra avdelningar inom GVS har också erbjudits att komma med feedback.

Benchmarken har gjorts via kommunikationscheferna på Chalmers tekniska högskola (Chalmers) och Linköpings universitet där information erhållits om hur deras effektivisering av verksamhetsstödet påverkat kommunikationsområdet.

Utöver Åsa Ankarcrona och Joakim Palestro har Anna Johansson, programsekretariatet, och Gunilla Iverfelt, varumärkesansvarig och gruppchef CBL/GVS medverkat i kartläggning och analysen.

Faktaredogörelse av nuvarande organisation inom kommunikationsområdet

Arbetsordning- och delegationsordningar

I juni 2021 beslutade universitetsdirektören om arbets- och delegationsordning för GVS. Styrdokumentet kompletterar arbetsordning vid KTH och fastslår vilka huvuduppgifter som utförs inom GVS. Kommunikationsuppdraget utgår i huvudsak från CBL. Av dokumentet framgår också universitetsdirektörens vidaredelegation till kommunikationschefen[12]. Vissa

[12] Arbets- och delegationsordning för det gemensamma verksamhetsstödet (GVS)

kommunikationsuppdrag mot specifika målgrupper finns även organiserade inom andra avdelningar inom GVS.

På samtliga fem skolor finns styrdokument, med olika benämningar, som reglerar hur skolchefernas delegationer från rektor vidaredelegeras inom skolans verksamhet. Av dokumenten framgår de administrativa chefernas ansvar och beslutsbefogenheter för verksamhetsstödet i stort och i vissa fall framgår enhets- och gruppchefers ansvar inom verksamhetsstödet. En skola, Industriell teknik och management (ITM) har en beslutad arbetsordning som mer utförligt beskriver kommunikationsenhetens uppgifter.

Beskrivning av arbetsområden och nuvarande arbetsuppgifter inom kommunikationsstöd

Forskningskommunikation, utbildningskommunikation, webb och en bred inriktning på kommunikation är arbetsområden som kommunikatörer i hög utsträckning är fokuserade på. Många är också inriktade på innehållsproduktion. Projekt- och produktionsledning samt evenemang förekommer också i arbetsuppgifterna hos flera funktioner. Ledningsstöd, internkommunikation, samverkan och impact är arbetsområden som förekommer i något lägre utsträckning. I vissa fall är kommunikatörer inriktade på ett specifikt område i andra fall handlar det om att röra sig mellan olika inriktningar på arbetsuppgifter. Ett område kan också vara en typ av verksamhet, som forskningskommunikation, eller fokuserat på en kanal eller plattform, som webb.

Forskningskommunikation

Arbetsuppgifter inom forskningskommunikation kan omfatta exempelvis strategiskt och operativt stöd kopplat till forskningsinitiativ som centrumbildningar, forskningsinfrastrukturer och forskningsprojekt. Det strategiska stödet kan innebära utveckling av strategier och planer medan det operativa stödet kan vara exempelvis artikelproduktion, webbpubliceringar och evenemang. Forskningskommunikation kan också omfatta kommunikationsinsatser för att förmedla KTH:s pågående forskning och forskare genom exempelvis innehållsproduktion till olika kanaler, pressarbete och evenemang.

Internkommunikation

Arbetsuppgifter inom internkommunikation kan omfatta exempelvis stödjande kommunikation vid organisationsövergripande beslutsprocesser, kriskommunikation och olika typer av ledningsstöd. Det kan handla om både utredande, rådgivande och producerande insatser vilket gör det till både ett strategiskt och operativt arbete. Internkommunikationen kan omfatta kanaler som intranät, nyhetsbrev men också exempelvis information som förmedlas genom chefsled.

Utbildningskommunikation

Arbetet inom utbildningskommunikation fokuserar huvudsakligen på tre olika målgrupper – presumtiva nationella studenter, presumtiva internationella studenter och befintliga studenter. Det växer också fram mer arbetsuppgifter kopplat till livslångt lärande, något som omfattar en annan typ av studentgrupp som exempelvis alumner. Precis som tidigare beskrivna områden omfattar utbildningskommunikation både strategiskt och operativt arbete ofta planerat utifrån ett årshjul med tydligt satta processer. Webbutveckling, mätning och analys, digital annonsering, sociala medier, samordning av studentambassadörer är exempel på arbetsuppgifter inom området.

Ledningsstöd

Inom ledningsstöd förekommer arbetsuppgifter som kan ingå i många av de andra områdena, något som inte är unikt för ledningsstöd. Ledningsstöd kan omfatta arbetsuppgifter som intern

och extern kriskommunikation, internkommunikation generellt, förändringskommunikation- och förändringsledning, stöd vid utarbetning av strategi- och styrdokument, utredningar, analyser, insatsgrupper, evenemangsstöd och innehållsproduktion till olika kanaler. Det kan vara projekt- och produktionsledning av olika uppdrag men också stöd i mediehantering och generellt presentationsstöd.

Evenemang

Evenemang omfattar å ena sidan funktioner med arbetsuppgifter som utgår ifrån evenemang som aktivitet och där olika typer av kommunikation behövs för att göra evenemanget möjligt. Kommunikationen kan då omfatta exempelvis innehållsproduktion, annonsering och visuella komponenter som behövs vid genomförandet medan det för själva evenemanget behövs projekt- och produktionsledning. Å andra sidan kan evenemang vara en typ av kommunikationsaktivitet som genomförs inom ramen för något annat område som exempelvis utbildningskommunikation eller ledningsstöd.

Innehållsproduktion

Arbetsuppgifter inom området kan beskrivas som framtagning av innehåll, exempelvis text, bild eller rörligt, till olika typer av kanaler som exempelvis webb eller sociala medier. Innehållsproduktion kan kopplas till områden, men inte begränsas till, som forskningskommunikation och utbildningskommunikation. Innehållsproduktion riktar sig till en bredd av organisationens olika målgrupper.

Projekt- och produktionsledning (kopplat till varumärket)

Precis som projekt- och produktionsledning förekommer inom de andra områdena så är det ett område i sig och omfattar då kommunikation som kan vara inriktat på olika verksamhetsområden som exempelvis forskning, utbildning eller varumärke. Det kan också handla om att stödja organisationens arbete med strategiska satsningar av olika slag liksom rent operativt stöd vid framtagning av digitalt och tryckt kommunikationsmaterial.

Samverkan och impact

Arbetsuppgifter inom området handlar om att stärka och utveckla samverkan med omgivande samhälle och ett ökat genomslag för forskning. Kommunikationsarbetet stöttar detta genom exempelvis innehållsproduktion med fokus på resultat av samarbeten. Det kan också handla om att tillsammans med partners visa upp resultat som vi har åstadkommit – den gemensamma nyttan.

Webb

Som merparten av övriga områden så går webb in som en arbetsuppgift samtidigt som det kan betraktas som ett område. Ur ett arbetsuppgiftsperspektiv så handlar det om att webb är en av kanalerna att kommunicera i och det görs på olika vis där exempelvis redaktionellt innehåll är ett sätt. Som ett övergripande område så handlar det om att ett antal funktioner har som huvuduppgift att arbeta med just detta och då är det betydligt bredare än innehållsproduktion, exempelvis utveckling och förvaltning.

Bred inriktning kommunikation

Arbetsuppgifter är generella för kommunikation ur det perspektivet att funktioners arbetsuppgifter kan gå in i merparten av tidigare beskrivna områden. Det kan handlar om strategi- eller planarbete, om operativt arbete inom olika kanaler, om olika typer av projekt eller produktioner men grunden är att något ska kommuniceras till en målgrupp.

Beskrivning av arbetssätt

Inom kommunikationsområdet som helhet finns inga uttalade och fasta arbetssätt. Det finns dock vissa återkommande former; processorienterat arbete som exempelvis är utpräglat inom utbildningskommunikationsområdet, ad hoc som exempelvis satsningar med kort framförhållning, löpande arbete som exempelvis innehållsproduktion, projekt och produktioner och individanpassat nära stöd till exempelvis ledning.

Övergripande beskrivning av olika användargrupper av kommunikationsstödet och insamling av deras behov

Kommunikation finns i hela verksamheten och ska stödja huvudprocesserna utbildning och forskning. Användargrupper finns därför i hela organisationen, inom olika delar liksom på olika hierarkiska nivåer. Alla användargrupper har stort behov av att kommunikatören är tillgänglig för den specifika verksamheten liksom har stor förståelse för den verksamhet som ska kommuniceras.

Exempel på övergripande användargrupperingar är:

- Ledningsfunktioner för hela KTH, skolor och på avdelnings-, enhets- och gruppnivå i linjen
- Lärare och forskare
- Ansvariga för forskningsinitiativ som centrumbildningar, forskningsprojekt, forskningsplattformar och forskningsinfrastrukturer
- Medarbetare
- Studenter

Behoven inom kommunikationsområdet är mångfasetterade och samlas in på olika sätt både systematiskt eller genom att de dyker upp plötsligt. Exempel på tillvägagångssätt är:

- Funktionen kommunikationschef ingår i ledningsgrupperingar för KTH
- Regelbundna möten med vicerektorer inom utbildning och forskning
- Etablering av styrgrupper för specifika verksamhetsområden inom kommunikation
- Struktur för innehållsarbete genom målgruppsteam
- Behov uppstår på grund av plötsliga händelser av tillfällig karaktär

Personella resurser inom kommunikationsområdet och behov av kompetens

Funktioner[13] som arbetar inom kommunikationsområdet är fördelade brett inom organisationen. På skolnivå finns sammantaget 15 heltidstjänster finansierade av täckningsbidrag. Till detta tillkommer ytterligare 9,3 heltidstjänster som arbetar direkt inom centrumbildningar, forskningsprojekt eller forskningssatsningar och vilka är externfinansierade. Totalt ger det 24,3 heltidstjänster på skolnivå.

[13] Anställda som kommunikatör eller motsvarande

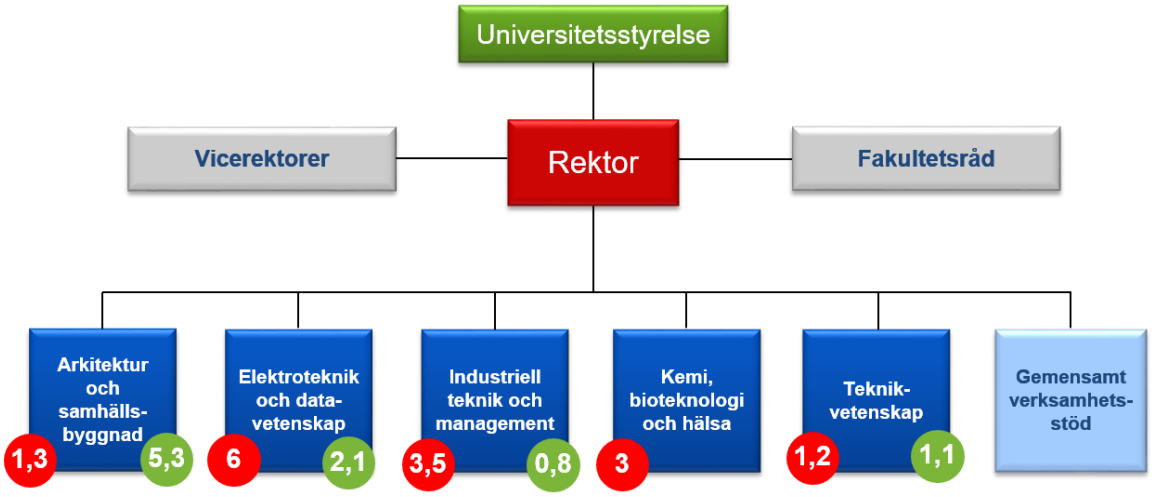


Bild 1: Kommunikationsresurser skolor (röd=täckningsbidrag, grön=externfinansiering)

På GVS-nivå finns sammantaget 39,1 heltidstjänster finansierade av täckningsbidrag. Till detta tillkommer ytterligare 11,4 heltidstjänster som är externfinansierade. Totalt ger det 50,5 heltidstjänster på GVS-nivå.

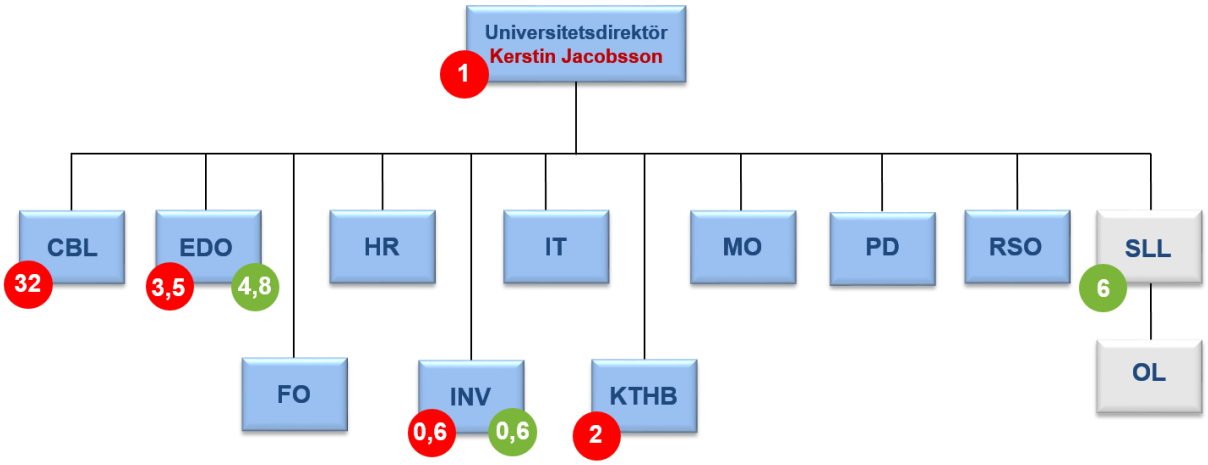


Bild 2: Kommunikationsresurser inom GVS, (röd=täckningsbidrag, grön=externfinansiering)

Totalt antal heltidstjänster inom hela kommunikationsområdet är 74,8 varav 54,1 är finansierade av täckningsbidrag. Datainsamlingen visar vidare att:

- Fördelningen av kommunikatörsresurser på skolorna varierar
- Centrumkommunikatörer leds och styrs inte av linjen utan arbetsleds av föreståndare och avdelningschefer på skola
- Kommunikatörsresurser för GVS saknas

Genom datainsamlingen framkom också önskemål om ökad kompetens inom:

- Ledningskommunikation
- Förändringsledning/kommunikation

- Projektledning inom kommunikation
- Mätning, uppföljning och insiktsarbete
- Strategi och innehållsproduktion till digitala kanaler (sociala medier etc)
- Datadriven och användarcentrerad digital kommunikation (digital strateg)
- Varumärkesjuridik
- Strategisk kommunikation
- Skribent med akademisk och språklig kompetens
- Fotograf – still och rörligt
- Lagar och regler: Tillgänglighetsanpassning, personuppgiftshantering, inkluderande kommunikation och klarspråk

SWOT-analys och benchmark med två svenska lärosäten

SWOT-analys

STYRKOR	SVAGHETER
• Målgruppsfokus • Studentrekrytering • Kommunikationsstöd skola • Engagemang	• Roller, ansvar och uppdrag • Digitalisering och mätning • Fördelning av resurser • Strukturerad lednings- och internkommunikation
HOT	**MÖJLIGHETER**
• Icke sammanhållen kommunikation • Rädslokultur • Administratör vs kommunikatör • Snabb teknisk utveckling • Kompetensförsörjning	• Samordna resurser och insatser • Kombinera generalist och specialist • Bygga kommunikation för VS • Gemensam kompetensförsörjning, lärande och kompetensutbyte

Bild 3: Exempel från SWOT-analys

För fördjupad redogörelse av SWOT-analysen se Bilaga 1: SWOT-analys – stödområde kommunikation.

Benchmark med två svenska lärosäten

Såväl Linköping som Chalmers har i närtid omstrukturerat sina kommunikationsorganisationer till en sammanhållen organisation med tydlig ledning och styrning av verksamheten. I Linköpings fall var det övergripande syftet att effektivisera verksamhetsstödet och att stärka varumärket och öka den externa synligheten för att öka attraktionskraften hos målgrupperna. Syftet var snarlikt för Chalmers men där inkluderade även uppdraget att minska antalet anställda kommunikatörer inom hela organisationen. På Chalmers har man valt att organisera kommunikatörerna i olika grupper utifrån uppdrag och har samorganiserat kommunikatörerna

från lokal nivå i en gruppering kallad Kommunikationspartner. På Linköping har man valt att fördela de lokala kommunikatörerna på de redan befintliga grupperingarna på övergripande nivå för att sprida kompetensdelningen.

Se Bilaga 2: Benchmark med två svenska lärosäten – Linköpings universitet och Chalmers

Analys

Kommunikation ingår i alla verksamhetsområden på KTH och det ingår medvetet eller omedvetet i alla processer. Stödområdet präglas av många lösningsorienterade medarbetare som vill sätta organisationens mål i fokus. De som arbetar med kommunikation har ofta en vilja att vara med i ett sammanhang som bidrar till något mer än enbart leveranser inom det egna sakområdet. Det finns en uttalad drivkraft hos medarbetarna att skapa syftesdriven kommunikation. De har ett stort engagemang för att åstadkomma resultat både för de mål KTH har och för att flytta utvecklingen framåt.

Kartläggningen visar att kommunikatörerna finns spridda i hela organisationen utan en medveten organisering och struktur. Det finns ett ojämnt kommunikationsstöd mellan KTH:s fem skolor och inom det gemensamma verksamhetsstödet, vad avser resurser, vilka arbetsområden som prioriteras och vilka arbetsuppgifter som utförs. Finansieringen av kommunikatörer skiljer sig åt. I vissa fall anställs kommunikatörer genom avtal, överenskommelser eller genom specifika externa forskningsanslag till KTH:s forskningscentrum. Merparten av kommunikatörerna bekostas med täckningsbidrag från rektor eller via skolchef.

Otydlighet i roller, mandat och uppdrag skapar utmaningar för att utföra arbetsuppgifter med jämn kvalitet och att likvärdigt möta användarnas behov. Otydligheten försvårar också ledning och styrning av kommunikationsområdet vilket försvagar beslutsförmågan och ökar risken för ineffektivitet och dubbelarbete. Den fragmenterade organisationen och bristen på förutsättningar till ledning och styrning leder även till en stor omfattning av digitala kanaler och stödsystem inom kommunikationsområdet. Mängden system men också avsaknad av systematik och riktlinjer försvagar strukturen för internkommunikation och ledningskommunikation.

Dialogen med Chalmers och Linköpings universitet visar att en sammanhållen och samordnad kommunikationsorganisation minskar utmaningarna och skapar ökad tydlighet i roller, ansvar och mandat. Vidare visar beskrivningarna att kommunikationsinsatserna uppnår bättre resultat såsom exempelvis stärkt synlighet och ökat söktryck. Det främjar också ett sammanhållet varumärke.

Arbetsområden som bedöms ha stor betydelse för att KTH ska uppfylla sitt uppdrag som arbetsgivare, myndighet och som verksamhetsstöd till kärnverksamheten är internkommunikation, ledningskommunikation och utbildnings- och forskningskommunikation (inklusive evenemang). De två förstnämnda, inklusive kriskommunikation, är också synnerligen väsentliga för ett välfungerande ledningsstöd för rektor och skolchef. För att erbjuda ett likvärdigt stöd i relation till prioriterade behov behöver resurser omfördelas. Exempelvis så skulle kommunikationsresurser inom verksamhetsstödet som kvalitetssäkrar och tydliggör budskap och innehåll på övergripande nivå effektivisera och underlätta arbetet på lokal nivå. Behovet av fortsatt verksamhetsnära kommunikationsstöd är viktigt och behöver säkerställas i den fortsatta utvecklingen av kommunikationsområdet.

Kartläggningen visar att det finns både generalister och specialister bland kommunikatörerna inom organisationen. Generalisterna befinner sig i högre utsträckning inom stödet på skolor

medan specialisterna återfinns inom GVS. En möjlighet med samgåendet är att generalister och specialister kan möta varandra och att medarbetare naturligt kan arbeta utifrån olika roller och tillsammans möta olika behov hos olika målgrupper och användare. En annan möjlighet är ökade förutsättningar för kompetensdelning vilket kan förebygga kompetensluckor och minska sårbarheten. Exempelvis så skulle ökad kompetens och resurser för analys och mätning förbättra förutsättningarna att kvalitetssäkra de kommunikationsinsatser som genomförs men också säkra en kontinuerlig utveckling av kommunikationsområdet.

I arbetet med SWOT-analysen har hot lyfts som kan vara relevanta för fler stödområden inom verksamhetsstödet, till exempel lyfts rädslokultur och bristen på kompetensförsörjning. Det behöver troligen omhändertas på en övergripande nivå likväl som inom respektive stödområde. Det har också framkommit möjligheter av mer generell karaktär så som att det finns en potential i att arbeta för att bli en mer rörlig organisation där medarbetare får inblick i vad som sker i andra delar av organisationen och tar del av viktigt informationsutbyte. Positiva effekter kan också åstadkommas genom att stärka samhörigheten och gemenskapen inom KTH.

Frågor för ytterligare fördjupning

Ett antal frågeställningar har identifierats som behöver fördjupas och besvaras efter programdirektivsbeslutet.

Identifierade frågor till det fortsatta arbetet inom kommunikationsområdet:	**Status på frågan – pågående arbete på KTH/ ny fråga**	**Övrig kommentar:**
Utveckling som pågår eller är planerad inom området inklusive behov av IT-utveckling		
Bemanning kopplat till arbetsområden		
Identifiera befintliga ekonomiska förutsättningar		
Behovsinventering hos användargrupper specifikt inom skola		
Övergripande inventering och bedömning av befintliga kompetenser		
Fördjupad insikt i evenemang som stödområde – vad ingår i kommunikation och behovsinventering		
Beroenden mellan stödområden utöver arbets- och delegationsordningen		
Identifiera målkonflikter		

Bilaga 1: SWOT-analys – stödområde kommunikation

Styrkor

Vilka är idag styrkorna inom kommunikationsområdet? Vad fungerar väl med hög kvalitet och effektivitet?

Målgruppsfokus

Kommunikation utan en tydlig mottagare, det vill säga målgrupp, tenderar att bli en sändning rakt ut utan varken möjlighet till att skapa interaktioner eller särskilt märkbara effekter. Inom ett antal olika områden som exempelvis utbildningskommunikation, forskningskommunikation och innehållsarbete arbetar KTH aktivt för att hålla målgruppen i fokus. Detta görs exempelvis genom återkommande målgruppsundersökningar, prioriteringar och anpassningar utifrån målgruppens vanor och löpande uppföljningar av resultat för att kunna justera arbetet framåt. En utmaning med tydligt målgruppsfokus är möjligheten att göra prioriteringar samt hur det möter verksamhetens behov av stöd inom området.

Samarbetsvilja

Medarbetare inom kommunikationsområdet tenderar att ha många olika typer av kontakter och samarbeten inom organisationen, både med kärnverksamheten och stödverksamheten. Det är ett arbetsområde med många lösningsorienterade medarbetare som vill sätta organisationens mål i fokus. Detta görs exempelvis inom den årliga rekryteringen av studenter, utvecklingen av det forskningskommunikativa stödet och ledningssupport kopplat till olika satsningar inom evenemangsområdet. En utmaning för samarbetspotentialen är de många olika uppdragen och olika prioriteringar i förhållande till detta vilket kan skapa ansträngda förhållanden både mellan parter och ur ett arbetsmiljömässigt perspektiv.

Beställarstöd

En del av verksamheten inom stödområdet kommunikation görs genom externt konsultstöd som upphandlas och där medarbetare inom KTH fungerar som bryggan och kvalitetssäkringen mellan beställare inom organisationen och den externa leverantören. Det är ett område som har haft stark tillväxt och stor variation i typen av beställningar vilket exempelvis givit behovet av starka rutiner som kan fungera för hela organisationen. En utmaning framåt är att tydliggöra för vilken typ av verksamhet vi bör bemanna inom organisationen, och därmed löpande kompetensutveckla inom, och vad som med fördel köps in externt.

Engagemang

Medarbetare som arbetar med kommunikation på KTH eller söker sig till lediga tjänster har ofta en vilja att vara med i ett sammanhang som bidrar till mer än enbart leveranser inom det egna sakområdet. Det finns exempelvis ofta en stark drivkraft i att skapa syftesdriven kommunikation och ett stort engagemang för att åstadkomma resultat, både för de mål KTH har och för att flytta utvecklingen framåt. En utmaning framåt är att skapa utrymme i verksamheten för medarbetare att utforma insatser som kan bidra till utvecklingen och inte lägga all tid på löpande verksamhet.

Kommunikation på skolnivå

En del av verksamheten inom stödområdet kommunikation sker inom varje skola och har där olika omfattning, bemanning och uppdrag. Medarbetare inom kommunikationsområdet på skolnivå är nära den dagliga kärnverksamheten och det ger goda möjligheter att leverera bra baskommunikation på skolnivå. Exempelvis är insikten och förståelsen för användarbehoven stora. En utmaning är de olika villkor som gäller för kommunikationsområdet mellan skolor då det påverkar möjligheten till enhetliga uppdrag och likvärdiga gränsdragningar.

Studentrekrytering

Studentrekryteringen inom KTH är uppdelad mellan internationella och nationella studenter eftersom respektive målgrupps behov ser olika ut (se tidigare punkt om målgruppsfokus). Det finns en tydlig struktur och årsvis planering inom GVS som underlättar för skolorna att ansluta till på lokal nivå. Kommunikationen kopplat till studentrekrytering som exempelvis annonsering, service och information ger tydliga och positiva effekter. Arbetet med digitala medier inom exempelvis den internationella rekryteringen ger mätbara resultat där verksamheten hela tiden kan målstyras. Liknande målstyrning skulle kunna ge fokus och leda till effektivisering inom andra kommunikationsområden.

Evenemangsstöd

Evenemangsstödet finns organiserat i olika former inom KTH och med ett brett tillämpningsområde som omfattar allt från stöd vid den enskilda vetenskapliga konferensen till projektledning av större, verksamhetsövergripande satsningar. Medarbetarna inom området jobbar ofta nära kärnverksamheten med ett agilt arbetssätt. En utmaning är att i den mängd evenemang som genomförs inom KTH hitta en form för att vara en gemensam avsändare och en strategi för vilka evenemang som ska genomföras och varför.

Svagheter

Vilka är svagheterna idag inom kommunikationsområdet?

Roller, ansvar, uppdrag och kommunikationsledarskap

Stödområdet kommunikation bemannas och utformas idag olika inom organisationen; mellan GVS och skolorna och inom GVS. Otydlig och bristfällig gränsdragning för roller och uppdrag inom stödområdet leder till utmaningar i att tyda var i organisationen som ansvar och mandat ligger samt skapar svårigheter att leda vägen via strategier och målstyrning. Kommunikatörer i organisationen upplever att det saknas strategier och målsättning och att det är oklart vad vi tillsammans ska åstadkomma.

Det finns en arbets- och delegationsordning inom GVS men det finns också utrymme för olika avdelningar att göra tolkningar av innebörden, vilket skapar ytterligare otydlighet kring mandat och beslut. Inom områden såsom forskningskommunikation och sociala medier upplevs behovet stort av förtydligande kring mandat. Vad ska produceras och publiceras lokalt respektive på övergripande nivå?

Många sakområden fokuserar endast på sitt eget uppdrag/verksamhet. Det leder till att målgrupperna upplever KTH som rörigt, otydligt och splittrat.

Strukturerad ledningskommunikation

Bristen på resurser för strukturerad ledningskommunikation leder till en syn på ledningen och organisationens helhet som svag. Det är ofta som beslut faller mellan stolarna, eller läggs på is på grund av otydligheter i ledningskommunikationen.

Brist på systematisk ledningskommunikation försvagar organisationen på övergripande nivå, och innebär en brist på ledningsstöd på lokal nivå. Det resulterar också i att prioriteringar varierar samt att olika tolkningar görs. Organisationen blir mindre rörlig och diskussion om ansvar uppstår vid exempelvis kriskommunikation.

Digitalisering och mätning

Användarbehovet kring traditionell kommunikation, exempelvis print, är fortfarande relativt stort inom organisationen. Uppföljning och mätning av digitala insatser påverkas i sin tur av

behov av regelefterlevnad. Utrymme och möjlighet till digital konkurrenskraft och arbete för att ligga i framkant med digital kommunikation får allt större betydelse på den globala marknad som KTH verkar och där finns ett ökat behov av tydligare strategier och ökade möjligheter att prioritera digitalisering. Arbete med digitala plattformar samt prioritering av effektmätning, målstyrning och analys är ett måste för att vara konkurrenskraftiga. Ändamålsenlig kompetens för att jobba med analys och mätning i digitala kanaler saknas.

Omfattning på digitala kanaler och system

Både i interna och externa sammanhang så förekommer en mängd kanaler och digitala system för att hantera kommunikation med KTH som avsändare, antingen från KTH till extern mottagare, från KTH till intern mottagare eller KTH-medarbetare emellan. Mängden kanaler men också det omfattande innehållet i dessa skapar många sammanhang där informationen och kommunikationen inte är relevant för målgruppen, och leder även till att regelefterlevnad blir en utmaning. Inventering och sortering i kanaler och digitala system behövs, men i det gemensamma arbetet, saknas tydligt initiativtagande resurser för att få det gjort. Det skulle det behöva klarläggas vilken typ av information som ska publiceras i vilken kanal och mot vilken målgrupp, till exempel användningen av nyhetsbrev, intranät och Slack. Att utveckla arbetssätt gemensamt som sedan ingen har resurser att använda, till exempel LinkedIn Showcase, är en svaghet.

Vertikal och horisontell internkommunikation mellan nivåer

Ibland kommer kommunikationen långt från verksamheten, och den interna kommunikationen hamnar i skuggan av ett stort fokus på det externa varumärket. Det kan innebära att det kommunikativa stödet, till exempelvis lärare och studenter, får lida till följd av brist på resurser för internkommunikation.

Ofta fungerar kommunikationen väl på en skola och i den nivån av organisationen, men i en så stor organisation där uppdrag sker på olika nivåer blir det svårt att hantera långa informationskedjor mellan olika nivåer och delar av verksamheten. Dessutom saknas en chefskanal. De tillfällen då man ändå möts mer centralt blir ofta då något gått snett eller riktigt dåligt.

Det finns fungerande nätverk mellan skola och GVS, men den interna kommunikationen inom GVS fungerar inte lika väl. Det finns exempelvis inga rutiner för regelbundna avstämningar mellan kommunikatörer på GVS. Det är också en avsaknad av samordnad kommunikation och resurser för kommunikation inom verksamhetsstödet.

Brister i kriskommunikation

Det finns brister i kriskommunikation på övergripande nivå. Det saknas tydlighet i hur kriskommunikationen bedrivs och vilka planer som styr arbetet. Viss samordning finns, men tydlig styrning och ledning som aktivt arbetar med att förstå vad verksamheten och målgrupperna behöver i kris saknas.

Stuprör i kompetensdelning

Kommunikation är ett område i snabb förändring där ständig kompetensutveckling krävs för att verksamheten ska hålla sig i framkant. En del av utvecklingen kan hämtas in utifrån genom exempelvis utbildningar men den löpande, dagliga utvecklingen ligger i olika former för kunskaps- och kompetensdelning mellan medarbetare. Just den kunskap- och kompetensdelningen kan i vissa fall ses som bristfällig, och resulterar i ineffektivitet. Information kommer inte fram till alla delar av organisationen utan kan stanna mellan olika delar av verksamheten, vilket innebär att samarbete mellan vissa funktioner brister. Det leder bland annat till dubbelarbete inom organisationen.

När det inte finns tydliga direktiv eller utarbetad information inom ett visst sakområde på övergripande nivå så skapar alla skolor eget innehåll för det måste finnas ett innehåll lokalt. Det skapar dubbelarbete och är ineffektivt. Exempelvis så kan visst innehåll saknas eller inte finnas översatt till engelska på gemensamma intranät-sidor och då åläggs ofta kommunikatörer på skolor att översätta eller publicera innehåll. Detta leder omvänt till ett problem även för GVS då effekten blir att regelverk tolkas och översätts olika på olika skolor.

Fördelning av resurser

Brist på resurser och synen på resurser som ojämnt fördelade inom organisationen, leder till frustration och svårigheter i samarbeten. Resurser är inte fördelat jämnt mellan skolorna i förhållande till uppdraget att kommunicera. Därmed blir det svårigheter i att kommunicera på samma villkor och erbjuda en likvärdig service inom kommunikation.

Kommunikativt medarbetaransvar

En svaghet kan vara brist på eget initiativtagande och bristande medarbetaransvar när det kommer till att få saker gjorda. Det finns en e-postkultur som har skapat en norm där det är OK att det krävs både en och två påminnelser (mejl) för att få i gång en process.

Möjligheter

Vilka är möjligheterna utifrån hur kommunikationsområdet fungerar idag? Vad kan KTH med mindre insatser göra för att stödformen ska ge hög kvalitet och effektivitet?

Samordna resurser och insatser

En möjlighet är att fortsatt arbeta för att prioritera resurser och samordna insatser för att bli mer effektiva i resursanvändningen. Genom små förändringar och insatser i samordning, kan stor effekt uppnås inom organisationen. Att ta ett helhetsgrepp skulle också hjälpa till att effektivisera arbetet med kommunikation och definiera vad som är ett kommunikationsuppdrag och vad som inte är det. Särskilt inom internkommunikation och forskningskommunikation kan tydlig struktur och beslutade strategier underlätta för produktionen av kommunikation på lokal nivå.

Kombinera generalist och specialist

KTH präglas idag av att ha många generalister på lokal nivå och många specialister på central nivå, men det finns en möjlighet att bli bättre på att skapa ett KTH med bättre balans av generalister och specialister, och där dessa två möts för att skapa bättre resultat. Organisationen kan gynnas av en bredd av att både ha generalister och spetskompetenser inom områden. En utökning av gemensamma mallar med KTH-form skulle underlätta för kommunikatörer i organisationen.

Satsa på intern kommunikation

De senaste årens snabba förändringar har visat prov på värdet i välfungerande intern kommunikation. När snabba förändringar behöver göras, när beslut behöver förmedlas eller när enhetlig och sammanhållen kommunikation behöver bedrivas är exempel på tillfällen då styrkan i välfungerande internkommunikation har synts. Exempelvis är god internkommunikation ett viktigt verktyg i förändringsledning liksom kulturbyggande, att stärka KTH:s varumärke och underlätta i att vara en attraktiv arbetsplats. En utmaning framåt är att systematisera de goda exempel som finns så att det blir rutin inom verksamheten.

Det finns flera möjligheter i att arbeta med satsningar inom den interna kommunikationen. Det finns idag vissa brister inom internkommunikationen, men mycket av kompetensen finns för att skapa förbättringar. Det handlar i stort om att arbeta med mer kommunikativt stöd, tydliggöra

policys och beslut, och att skapa arbetsgrupper som kan bidra till att uppmuntra samarbete och informationsutbyte mellan avdelningar.

Till exempel skulle nyhetsbreven på skolnivå kunna produceras mer samordnat. Vissa puffar på övergripande nivå som ska publiceras i alla nyhetsbrev kan produceras gemensamt för alla skolor och sedan kan skolorna lägga till eget innehåll. En utökad samordning kring nyhetsbrev och översättning skulle skapa stor effektivitet.

Testa nytt externt

Det finns flera möjliga kommunikationssatsningar som kan implementeras för att bli bättre i den externa kommunikationen. Mycket handlar om att våga testa på nytt, och att ta vara på viljan att vara ett universitet i framkant. KTH ska inte vara rädda för att testa nytt, att ta steget till att bli mer digitala och att ha ett mer internationellt fokus i kommunikationen. Att våga visa upp en hög ambitionsnivå utåt är viktigt, KTH sitter på en enorm kompetens och information inom organisationen.

Rörlighet och lärande

Det finns en potential i att arbeta för att bli en mer rörlig organisation där medarbetare får inblick i vad som sker i andra delar av organisationen och ta del av viktigt informationsutbyte. Att kommunikatörer arbetar närmare de verksamheter som de ska stödja innebär inte bara större insikt i de uppdrag och behov som finns ute i organisationen, utan det skapar en mer flexibel arbetsplats där olika kompetenser synliggörs och bidrar till ett bättre lärande och kompetensutbyte.

Mäta effekter

En viktig del framåt inom kommunikation är att bli bättre på att sätta upp mätbara mål, för att tydligare kunna analysera och se till effekter av särskilda kommunikationsinsatser. Idag finns svårigheter med GDPR och Schrems 2 som innebär att inget analysverktyg finns implementerat på kth.se. Ett specialiserat behov ställs mot ett generalist-behov som merparten kan nyttja. En viktig möjlighet med att arbeta mer med mätning, är att följa upp och få en större förståelse för vilka kommunikativa insatser som ger resultat. Att komplettera med omvärldsbevakning, trendanalyser och attitydundersökningar stärker detta.

Gemensam kompetensförsörjning

Med en helhetsbild av vilka resurser vi har och en tydlig bild av behoven kan områden identifieras där en gemensam allokering kring en kompetens kan göra mer nytta att byggas upp internt än att avropas externt, vilket även skulle ge ett ökat lärande internt. En anställd fotograf, eller en bildredaktör kunnig inom GDPR, skulle kunna vara en tillgång för hela KTH liksom en KTH-gemensam filmstudio för produktion av rörligt material.

Samhörighet och gemenskap

En möjlighet är att se över hur samhörigheten och gemenskapen kan öka inom KTH. Genom events och kommunikationsinsatser kan KTH bygga upp en positiv kultur och en känsla av gemenskap. Det kommer ge flera positiva effekter, men framförallt en ökad motivation och meningsfullhet i att arbeta och studera på KTH.

Hot

Vilka hot finns mot kommunikationsområdets stöd? Interna faktorer? Externa faktorer?

Obalans i förväntan och efterfrågan på kommunikatörer

Den finns ett grundläggande hot mot kommunikatören i synen på dess yrkesroll och vilka arbetsuppgifter som tillfaller denne. Inom myndighetssverige finns det idag en brist på administrativa yrkesroller, vilket innebär att många administrativa arbetsuppgifter lätt faller på kommunikatören.

Samtidigt finns det en obalans mellan förväntan och efterfrågan på kommunikatören. Vardagskommunikationen är en del av internkommunikationen som alla medarbetare har ett ansvar att hantera och det får inte bli så att kommunikatören förväntas finnas till för alla kommunikativa situationer. Det är viktigt att från kommunikatörernas sida våga släppa ansvaret för vardagskommunikationen och låta medarbetare ta sitt ansvar. Distansarbete är en aspekt som har inneburit färre spontana och informella möten mellan medarbetare, det är något som försvårar arbetet med vardagskommunikationen och som lägger ytterligare arbete på kommunikatören.

Snabb teknisk utveckling

Kommunikationslandskapet rör sig fort och så även den tekniska utvecklingen. Stundtals snabbare än vad både KTH som organisation och dess medarbetare hänger med i. Dessutom finns rent legala aspekter som den tekniska utvecklingen kan utmana och där KTH som myndighet får utmaningar att kunna anpassa sig till tillräckligt fort. Studenter är ett exempel på målgrupp som ligger före oss och för att hänga med dem liksom hålla sig i framkant inom utvecklingen behövs jämförelser på den internationella marknaden med de som ligger främst inom detta område.

Rädslokultur

Den interna kulturen som råder kan i vissa fall innebära rädslor för att göra fel eller att få kritik. Det leder till svårigheter i att fatta- och våga driva på beslut inom organisationen pga. en rädsla att behöva backa på beslut. Kulturaspekten kan även visa sig i form av att man håller sig till det egna arbetet i stället för att se till det gemensamma uppdraget.

Kompetensförsörjning

Att arbeta med KTH som arbetsgivarvarumärke och visa upp att KTH är en attraktiv arbetsplats är centralt för att möjliggöra och tillgodose behovet av kompetenta medarbetare. Ett hot mot kompetensförsörjningen är bristande kommunikation eller en bristande organisering, något som försvagar KTH:s arbetsgivarvarumärke. Varumärkets status spelar en central roll i att dels attrahera nya och kompetenta medarbetare, dels att säkerställa att medarbetare är nöjda med arbetsplatsen och inte flyr till andra arbetsgivare.

Tung administration

Det finns ett hot i att ökad administration leder till att man inte kommer någon vart i arbetet. Om man omorganiserar utan genomtänkt strategi och om inte tydliga direktiv finns, så blir det lätt att den inre produktiviteten blir lidande.

Icke sammanhållen kommunikation

Icke sammanhållen kommunikation kan innebära både internt och externt missnöje bland intressenter och målgrupper. De situationer där kommunikation inte fungerar som den ska, kan leda till irritation och missnöje bland studenter och lärare vilket försvagar KTH:s varumärke.

Kommunikationen måste fungera för att tillgodose intressenters förväntningar och för att undvika ett fragmenterat varumärke.

Höga krav på professionen

Det sker en snabb utveckling och professionalisering inom kommunikationsyrket, vilket ställer högre krav på kommunikatören inom organisationen. Det är en utmaning att som kommunikatör hänga med i utvecklingen och digitaliseringen av yrkesrollen, samtidigt som det finns en bristande förståelse kring kommunikatörens uppdrag bland medarbetare.

Den ojämna fördelningen av kommunikatörer ute i organisationen påverkar bilden av kommunikatören och vad de faktiskt bidrar med. Samtidigt blir kommunikation allt mer efterfrågad, i takt med att det som kommunikatören och kommunikationen levererar ger stor effekt och tydliga värden.

Dubbla roller – Akademin och myndighet

De dubbla rollerna som finns inom den akademiska myndighetsvärlden är komplex och kräver i vissa fall att kommunikatören och organisationerna har dubbla roller. Det finns förväntningar och krav på hur en myndighet kan och ska kommunicera, samtidigt som det finns en inställning bland lärosätets målgrupper att kommunicera på ett friare sätt.

Bilaga 2: Benchmark med två svenska lärosäten – Linköpings universitet och Chalmers

Såväl Linköping som Chalmers har i närtid omstrukturerat sina kommunikationsorganisationer till en sammanhållen organisation med tydlig ledning och styrning av verksamheten. I Linköpings fall var det övergripande syftet att effektivisera verksamhetsstödet och att stärka varumärket och öka den externa synligheten för att öka attraktionskraften hos målgrupperna. Syftet var snarlikt för Chalmers men där inkluderade även uppdraget att minska antalet anställda kommunikatörer inom hela organisationen. Chalmers har valt att organisera kommunikatörerna i olika grupper utifrån uppdrag och har samorganiserat kommunikatörerna från lokal nivå i en gruppering kallad Kommunikationspartner. Linköping har valt att fördela de lokala kommunikatörerna på de redan befintliga grupperingarna på övergripande nivå för att sprida kompetensdelningen.

En sammanhållen kommunikationsorganisation på Linköpings universitet

IT- och Fastighetsavdelningen var redan centraliserade på Linköpings universitet (LiU) när man 2019 började titta även på Ekonomi-, HR- och Kommunikationsfunktionen. Det är därefter bara för stödområde kommunikation som en universitetsövergripande organisation har skapats sedan processen påbörjades med ett effektivare verksamhetsstöd.

Kommunikationsorganisationen på Linköpings universitet består i maj 2022 av ca 90 personer varav ca 10-12 personer tillhör ett tryckeri som ingår i uppdraget, övriga 80 personer är kommunikatörer som alla är underställda avdelningschefen, via enhetschefer. Finns på avdelningen ännu ingen undernivå under enhetschefer men kan bli. Av dessa är hälften, ca 40 kommunikatörer, s k centrala kommunikatörer som sitter på motsvarande central förvaltning och ca 40 är s k lokala kommunikatörer som sitter kvar lokalt men hör organisatoriskt till samma organisation.

Framgångsfaktorer

- Rotationen av kommunikatörer har ökat inom organisationen vilket har varit bra för kompetensutvecklingen

- Det har lett till närmare kontakt med prefekter och administrativa chefer; problem som uppstår är lättare att lösa då det är mer dialog. Man har närmat sig varandra med ett mer lösningsorienterat arbetssätt.

- Kommunikatörerna som tidigare var anställda på institutionerna har kunnat ingå i lönerevisioner som inneburit ökade löner då de var jämförelsevis lågavlönade. Dessa funktioner som sett sig lite 'livegna' ute på institutionerna har fått andra möjligheter att flytta runt och lära sig mer och få mer varierade arbetsuppgifter vilket har uppskattats.

- Det har blivit bättre samtal mellan funktioner om behov och prioriteringar.

- Framför allt har en sammanhållen kommunikatörsorganisation gett ett mer samlat sätt att jobba med varumärket som har givit resultat. Det huvudsakliga budskapet för att skapa en sammanhållen kommunikationsorganisation under förankringsperioden var att ökad extern synlighet kräver ett sammanhållet kommunikationsstöd. Det har man också kunnat bevisa med ökad synlighet i media och att Linköpings universitet har stigit i söktryck mm.

- En konsekvens av ökad synlighet har också givit att man har blivit en mer attraktiv arbetsgivare inom kommunikationsområdet och det är högre kvalitet på de som söker utlysta tjänster nu.

Det som har fungerat mindre bra är att det inte är en sammanhållen styrning av medel och resurser. På LiU har de någon form av köp/sälj-organisation mellan den centrala nivån och fakultets/institutionsnivån. När man skapade ett gemensamt kommunikationsstöd så låg pengarna/budgeten fortfarande kvar lokalt för de tjänster som finns lokalt vilket blir svårplanerat.

Införande av ny Chalmersgemensam kommunikationsavdelning

År 2018 beslutade rektor att genom ett införandeprojet etablera en ny Chalmersgemensam kommunikationsavdelning till vilken samtliga kommunikatörer och andra roller kopplade till kommunikationsområdet skulle knytas organisatoriskt, samt att rekrytering av ny kommunikationschef skulle inledas. Den önskade effekten av införandet av en Chalmersgemensam kommunikationsavdelning var att effektivisera, samordna och optimera Chalmers kommunikation utifrån ett helhetsperspektiv. Den nya avdelningen skulle också resultera i minskat antal medarbetare inom kommunikationsområdet.

I november 2018 påbörjades ett genomförandeprojekt. Då rekrytering av kommunikationschef blev klar under våren 2019 stängdes projektet i mars 2019 för att ge tillträdande kommunikationschef möjlighet att överse utformningen av den nya organisationen.

Ny kommunikationschef tillträdde i augusti 2019 och startade då arbetet med att utforma ny organisation. Organisationsstruktur och dimensionering av den nya avdelningen baserades på uppdraget om att samla samtliga kommunikatörer i en gemensam avdelning, minska antalet medarbetare inom kommunikationsområdet, samt de prioriterade leveranser som definierats för den nya avdelningen. Beslut om organisationsstruktur och dimensionering föregicks av omfattande dialog med verksamheten. Under denna fas genomfördes också intervjuer med kommunikationschefer vid utvalda lärosäten och organisationer för att inhämta kunskap om hur de organiserat sitt kommunikationsarbete.

Tillsättning av tjänsterna i den nya kommunikationsavdelningen skedde genom en öppen rekryteringsprocess genom vilken medarbetarna sökte (med cv och personligt brev) och efter intervjuer och referenstagning tilldelades tjänster utifrån kompetenskrav fastställda i kravprofilen för respektive tjänst.

En arbetsgrupp för partsgemensam samverkan bildades, som ett komplement till central samverkan, och arbetade tillsammans under rekryteringsprocessen och införandet av den nya avdelningen.

Införandet av den nya kommunikationsavdelningen har inneburit betydande personella neddragningar sedan beslutet fattades 2018 (genom anställningsstopp, pensioneringar och uppsägning på egen begäran har inte ersatts etc). Vid tidpunkten för omställningsarbetets start, november 2018, fanns 66 berörda medarbetare. Den Chalmersgemensamma avdelningen, som infördes den 1 januari 2021, omfattar 55 tjänster fördelade på fem enheter; Internkommunikation, Externkommunikation, Medierelationer, Student- och alumnrelationer samt Kommunikations partner.

Rollen som kommunikationspartner ersätter tidigare institutionskommunikatör. Var och en av Chalmers 13 institutioner har idag en kommunikationspartner, med tydligare kompetenskrav och enhetlig uppdragsbeskrivning, som arbetar med och på institution men har sin organisatoriska hemvist i den gemensamma kommunikationsavdelningen.

Vid införandet av den nya Chalmers-gemensamma kommunikationsavdelningen infördes också en årlig dialogprocess, med regelbundna möten med Chalmers rektorsgrupp och prefekter, för att ta fram och följa upp en årlig kommunikations-/verksamhetsplan för avdelningen samt diskutera behov/möjligheter som uppstår under året samt prioriteringar. Den Chalmersövergripande kommunikationsplanen integreras i vissa delar i respektive institutions kommunikationsplan och behov från institutioner kan också lyftas in i den gemensamma planen.

Övergripande resultat

Genom att skapa en ny kommunikationsavdelning där Chalmers samlade kommunikationsresurser ingår har bland annat bättre nyttjande av kompetens (och kompetensdelning/lärande inom avdelningen) uppnåtts liksom ökad samordning av kommunikationsagendan och bättre möjligheter att resursplanera.

Vi ser också fördelar med att samtliga kommunikatörer nu ingår i en gemensam avdelning, dvs inte sitter ensamma med arbetsuppgifter och utmaningar, och att de arbetsleds av en enhetschef med kommunikationskompetens. Kunskap om kärnverksamhetens behov – och därmed möjlighet till bättre behovsanpassat kommunikationsstöd för forskare och lärare – ökar med den förbättrade överhörning det innebär att kommunikationspartner på institution och övriga kollegor på kommunikationsavdelningen tillhör samma organisation och arbetar tillsammans.

9.1.7 Områdesgrupp ledningskanslistöd

Sammanfattning

Inom ramen för arbetet med att bilda en organisation för ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd vid KTH har olika stödområden kartlagts och undersökts. Gruppen för ledningsstöd lämnar här en första preliminär rapport över stödområdet ledningsstöd. Som framgår av rapporten anser gruppen att ett mer fördjupat arbete behöver göras på flera punkter och ger också förslag på områden och frågor som bör utredas närmare.

Christina Carlsson (ITM), Britt-Louise Henriksson (GVS), Marie Larsson (CBH), Fredrik Oldsjö (ledningskansliet), Joakim Palestro (EECS), Helene Rune (SCI), Johanna Stellan (ABE). Åsa Gustafson, ledningskansliet har varit gruppens kanslistöd.

Sammanfattning 81
Om gruppens arbete 82
Avgränsningar 82
Definition av ledningsstöd 82
Underlag 82
Analys och medskick inför fortsatt arbete 83
Ledningsstödet på skolnivå 83
Ledningsstödet inom GVS 84
Ledningsstöd i relation till andra stödområden 84

Om gruppens arbete

Gruppen består av administrativa chefer vid samtliga skolor samt GVS: Christina Carlsson, ITM; Britt-Louise Henriksson, GVS; Marie Larsson, CBH; Joakim Palestro, EECS; Helene Rune, SCI; Johanna Stellan, ABE. Gruppen har letts av Fredrik Oldsjö, ledningskansliet. Åsa Gustafson, ledningskansliet har varit gruppens kanslistöd.

Gruppen har träffats fem gånger under tiden 26/4 – 25/5. Tiden för arbetet har varit starkt begränsad.

Avgränsningar

Den inventering av befintligt ledningsstöd som nu gjorts avgränsas för skolorna till stödet till skolchef, vice skolchef, GA, FA, FFA, prefekt/motsvarande och ledningsråd på övergripande skolnivå.

Avgränsningen på övergripande nivå är ledningsstödet till styrelseordförande, rektor, prorektor, vicerektorer, dekanus, prodekanus, universitetsdirektör, avdelningschefer inom GVS och beslutande och rådgivande ledningsgrupperingar till dessa funktioner. Det inkluderar bland annat universitetsstyrelse, skolchefsråd, strategiskt råd, fakultetsråd, utbildningsnämnd med utskott och GVS ledningsgrupp. Genomlysningen omfattar inte andra ledare, chefer eller organ inom KTH.

På grund av den begränsade tiden har gruppen inriktat sig på att göra en första översiktlig kartläggning av det befintliga ledningsstödet och utifrån detta preliminära underlag göra en analys i syfte att identifiera områden som gruppen anser behöver utredas vidare.

Definition av ledningsstöd

Gruppens uppdrag är att genomlysa ledningskanslistödet. Då gruppen anser att benämningen ”ledningskansli” för tanken till organisatorisk form snarare än stödprocesser, har gruppen valt att arbeta med termen ”ledningsstöd”.

Ledningsstöd definieras som det stöd en ledningsperson eller ledningsorgan behöver för att kunna utöva sina beslutsbefogenheter enligt arbetsordningar, delegationsordningar och andra beslut.

Ledningsstödet kan också omfatta mer kvalificerad beredning och utredning inför strategiska beslut om verksamhetsplan, budget, kompetensförsörjning m.m.

Underlag

Skolornas beskrivningar av ledningsstödet påverkas av hur skolorna valt att organisera sitt verksamhetsstöd. Några har en funktion eller avdelning som benämns ledningsstöd, ledningskansli eller skolkansli, medan andra inkluderar stödet till ledningsfunktionerna i de mer specifika stödfunktionerna på skolan (t.ex. HR, ekonomi, utbildning m.fl.). Organisationen påverkar också hur skolorna bedömer omfattningen av ledningsstödet (antal helårsekvivalenter). I denna rapport beskrivs inte skolornas och GVS:s ledningsstöd i detalj. Organisationsscheman, arbetsordningar och delegationsordningar finns i stor utsträckning tillgängliga på KTH:s intranät.

GVS organisation går inte att direkt jämföra med skolornas när det gäller ledningsstöd. GVS är organiserat i sakavdelningar som har i uppdrag att ge riktat stöd till KTH:s ledning och skolor samt samordna olika former av myndighetsuppgifter och myndighetsutövning. De flesta

avdelningar är specialiserade på ett visst sakområde och har inte en egen stödorganisation för avdelningens ledningspersoner. Gemensamt sådant stöd finns endast i begränsad omfattning inom GVS.

Analys och medskick inför fortsatt arbete

Gruppens diskussioner har främst ägnats åt verksamhetsstödet inom skolorna. Processerna för stödet till ledningen på skolorna är ganska åtskilda från det stöd som ledningskansliet och andra avdelningar inom GVS ger till KTH:s ledning.

Vissa ledningsstödsprocesser kommer även fortsättningsvis att behöva utföras på olika beslutsnivåer i organisationen men gruppen noterar att det med säkerhet finns både vinster och samordningsfördelar som kan göras genom samgåendet. Ett exempel där en samlad stödorganisation bör kunna agera mer kraftfullt är vid krishantering, då samordning, informationsspridning och enhetligt agerande genom hela organisationen ofta är avgörande. Ett annat exempel är ledningsstödet vid olika myndighetsuppgifter och arbetet inom ramen för kvalitetssystemet.

Det ledningsstöd till olika ledningsfunktioner som ges vid samtliga avdelningar inom GVS behöver därför belysas och diskuteras ytterligare. Även relationen mellan ledningsstödet på skolnivå och ledningsstödet inom GVS bör undersökas närmare.

En dimension som är gemensam för skolorna och GVS är det akademiska ledarskapet och de förutsättningar som dessa ledningspersoner har för sitt ledarskap, t.ex. avseende tid för sitt uppdrag. Rollen som tjänsteperson i ledningsstödet är ofta mer självständig och kräver större eget ansvar gentemot en akademisk ledare än gentemot en linjechef. Det finns samtidigt en stor spännvidd i rollen beroende på hur självständig och drivande den akademiska ledaren vill vara i sitt arbete och vilka förväntningar på självständighet som finns på tjänstepersonen.

Ledningsstödet på skolnivå

Gruppen konstaterar att det skiljer sig åt mellan skolorna vilka områden skolornas ledning lägger störst fokus på, vilka arbetsuppgifter de främst valt att själva ägna sig åt och hur stor andel av sin anställning de har till förfogande för uppdraget. Detta i sin tur speglas i hur verksamhetsstödet inom skolorna organiserats. Det som skolchefen eller annan ledningsfunktion vill göra själv kräver då inget eller litet verksamhetsstöd. Det finns inte heller någon entydig skiljelinje mellan vilka arbetsuppgifter som sköts av kärnverksamheten eller av stödverksamheten inom skolorna. Alla dessa skillnader återspeglar skolornas ansvar för den egna verksamheten och den frihet skolorna har att själva besluta om sin organisation. Detta väcker frågan om det är möjligt att definiera en gemensam basnivå för ledningsstödet på skolorna.

Fördelen med att definiera en grundläggande stödstruktur vid en skola är att KTH då kan säkerställa en viss basnivå på ledningsstödet för t.ex. en skolchef samtidigt som man även kan skapa rimliga förväntningar på detta stöd. En större enhetlighet kan även vara en bra grund vid fördelningen av gemensamma kostnader efter samgåendet. I viss mån finns en liknande sådan styrning redan idag i och med införandet av bestämda ansvarsroller på skolorna, t.ex. HR-ansvarig, UA och ekonomiansvarig. Gruppen anser att behovet av att definiera en enhetlig basstruktur för ledningsstödet på skolorna bör utredas vidare.

Gruppen konstaterar att skolchefens uppgifter inte finns klargjorda, förutom de delegationer som finns från rektor till skolchef. Ett effektmål med samgåendet är att frigöra tid för skolcheferna att ytterligare fokusera på den strategiska styrningen och utvecklingen av KTH:s utbildning och forskning. Denna del av skolchefsuppdraget bör därmed tydliggöras i

rollbeskrivningen. Om det finns tydlighet i vilka uppgifter en ledningsfunktion har, blir det också tydligare vad verksamhetsstödet behöver ha för kompetens, uppgifter och resurser. Gruppen anser därför att det bör klargöras vilka skolchefens uppgifter ska vara förutom beslutsfattande i enlighet med delegationsordningen.

Institutionerna vid KTH:s skolor är stora och rymmer en omfattande utbildning- och forskningsverksamhet, inklusive centrumbildningar. Flera skolor anger att stödet till institutionernas prefekter är ett utvecklingsområde. Gruppen noterar att prefekternas behov av ledningsstöd behöver tydliggöras och att stödet kan behöva förstärkas. Samtliga skolor lyfter fram vikten av ett verksamhetsnära ledningsstöd. Med det avses bland annat ett flexibelt och lyhört stöd med stor verksamhetskännedom som finns tillgängligt i den lokala miljön. En utmaning är till exempel att erbjuda ett likartat stöd på flera campusområden. En annan aspekt av verksamhetsnära ledningsstöd är att stödet har kunskap om och förståelse för akademins huvuduppdrag och kan agera i den akademiska kulturen.

Flera skolor noterar att ledningsstöden behöver göra många och okoordinerade rapporteringar och att det saknas fungerande stödsystem för detta. Mycket görs manuellt och delvis samma uppgifter begärs in flera gånger av olika aktörer. Gruppen anser att det bör gå att förbättra detta genom ökad samordning inom verksamhetsstödet i sin helhet och genom förbättrade stödsystem för uppföljning.

Ledningsstödet inom GVS

Samtliga avdelningar på GVS erbjuder direkt stöd till KTH:s ledning och i flera fall även till skolornas ledning. Det gäller inom såväl HR, ekonomi, fastighet, IT, kommunikation, biblioteket, forskning som utbildning. I vissa fall ges stödet av vissa personer, t.ex. avdelningschef och gruppchefer, i andra fall av betydligt fler medarbetare. Gruppen anser därför att processerna för och omfattningen av ledningsstödet inom GVS skulle behöva genomlysas närmare än vad gruppen hittills hunnit göra.

Ledningskansliet har som sin huvudsakliga funktion att erbjuda ledningsstöd till KTH:s ledning. Detta innefattar bland annat sekreterarstöd till rektor och prorektor, kanslistöd till beslutande och beredande organ, stöd för planering, uppföljning och utveckling, utredningsstöd, rådgivning och granskningar. Kopplingen till skolornas verksamhet är olika stark för dessa processer. Gruppen tror dock att samgåendet bör kunna bidra till att brygga över de olika nivåerna inom organisationen när det gäller ledningsstödet och att ett ökat informationsutbyte mellan ledningsstödet på skolorna och ledningskansliets stöd till KTH:s ledning bör kunna ge både ökad kvalitet och effektiviseringar.

Behovet av vissa typer av generellt ledningsstöd finns både på skolor och inom GVS. Det gäller till exempel stöd för verksamhetsutveckling och projektledningsstöd. Gruppen anser att den fortsatta genomlysningen inför samgåendet bör undersöka om visst sådant stöd bör samordnas och erbjudas inom GVS för hela KTH. Det skulle kunna ge mer kraft åt det fortsatta utvecklingsarbetet och bygga in en långsiktig förändringsledningskompetens i organisationen. Det kan ske inom ramen för ett ”projektkontor” eller motsvarande. Programsekretariatets arbete under förberedelserna inför samgåendet är ett bra exempel på en sådan samordnad stödstruktur.

Ledningsstöd i relation till andra stödområden

Ledningsstöd har relationer och beroenden till i stort sett alla andra stödområden. Det finns och ska heller inte finnas några klara eller skarpa gränser mellan stödområdena. Det innebär att fortsatt arbete med samgåendet måste bedrivas integrerat. Allt hänger ihop! Nedan ger gruppen några exempel på frågor som berör ledningsstödet och som relaterar till andra stödområden.

Personalutbildning och kompetensutveckling anordnas centralt av HR-avdelningen och ingår i utvecklingsarbetet inom ALP-programmet. Samtidigt erbjuds ledarskapsutbildning och ledarskapsstöd i viss utsträckning lokalt inom skolorna, inklusive stöd till nya chefer och ledare. Gruppen anser att det bör ses över om allt sådant ledningsstöd kan samordnas och istället erbjudas för målgrupper över skolgränserna. Sådana gemensamma utbildningsaktiviteter skapar också mötesplatser för medarbetare över organisatoriska gränser och främjar på så sätt både kunskapen om KTH:s olika delar och förbättrar kontaktytorna inom organisationen. Även exempelvis jobbskuggning och mentorskap skulle kunna ge välkommet stöd till både chefer och medarbetare vid olika enheter på KTH i samband med samgåendet. Gruppen anser att det skulle vara värdefullt att satsa på personalutbildning och kompetensutveckling av olika slag nu i samband med samgåendet, då det kan vara ett effektivt verktyg för att samordna processer och skapa gemensamma rutiner inom flera olika verksamhetsområden.

Skolorna anger att de generellt prioriterar arbetet med den ekonomiska redovisningen bland annat för att uppfylla myndighetsuppdraget. Däremot finns det stora skillnader mellan skolorna när det gäller ledningsstödet för ekonomisk planering. Ett utvecklingsområde är relevant ekonomiskt planeringsstöd som kan stärka skolchefers och prefekters förmåga att jobba strategiskt med till exempel myndighetskapital och oförbrukade bidragsmedel. Det finns också skillnader mellan skolorna när det gäller vilken roll och inflytande stödverksamheten har när det gäller fördelningen av fakultetsmedel och annan ekonomistyrning på exempelvis institutionsnivå. Gruppen anser därför att det ekonomiska ledningsstödet på skolorna behöver utvecklas ytterligare.

9.2 Modell-/ metodbilaga

Av rektors beslut om direktiv för genomlysning av KTH:s verksamhetsstöd (V-2021-0296) framgår uppdraget att ta fram en modell för utveckling och förvaltning av KTH:s verksamhetsstöd. Modellen ska säkerställa ett enhetligt tillvägagångssätt i de arbetsgrupper för utveckling av olika stödområden som är sammansatta över organisatoriska gränser. Utvecklandet av modellen ska ske i nära dialog med portföljstyrningen för IT-utveckling vid KTH.

Vid utveckling av prioriterade områden ska följande ingå:

1. Kartläggning av redan gjorda behovsanalyser inom området

2. Värdera nytta och genomförbarhet för givet utvecklingsförslag *(se Prioriteringsprinciper nedan)*

3. Önskat arbetssätt inom xx-området för ett robust hållbart stöd som tål förändringar internt och i omvärlden?

4. Hur kan mottagarperspektivet identifieras och säkerställas så att stödet upplevs som verksamhetsnära? Överväganden (se även Fyra administrativa grundpelare nedan) om organisering av optimerat stöd för aktuellt område ska ske genom att undersöka om stödet bör vara:

    a. organiserat nära målgruppen

    b. organiserat på distans/virtuellt (samlat inom VS)

    c. samt identifiera stödområden som är givna att organiseras på visst sätt (behöver inte diskuteras)

5. Vilka processer berörs av utvecklingen; är de kartlagda? Finns processägarskap samt aktiv förvaltning av dessa? Hur kan berörda processer kartläggas, etableras eller utvecklas?

    a. Kan aktuell stödform utvecklas med hjälp av automatisering/ digitalisering som verktyg?

6. Kan utvecklingen genomföras som en utvecklingsaktivitet eller kräver den att arbetet organiseras i projektform?

    a. Vad fungerar redan bra givet målbilden?

    b. Vad kan utvecklas med mindre justering?

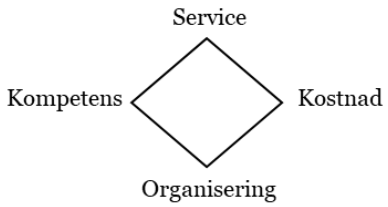
    c. Vad behöver ett större utvecklingsarbete?

7. Vilka risker på övergripande nivå bör redan nu lyftas inom xx-området?

9.2.1 Fyra administrativa grundpelare

Vid utformningen av prioriterade stödprocesser ska aktiv ställning tas till följande frågor:

- Vilka kompetenser kräver stödformen?
- Vilken servicenivå kräver stödformen?
- Vilken kostnad är organisationen beredd att ta för stödområdet?
- Vilken organisering är optimal för stödområdet?



Figur 1: Fyra administrativa grundpelare

Är det viktigast med en viss sorts kompetens för stödområdet eller ligger fokus på att stödet behöver en hög servicenivå t.ex. i form av tillgänglighet? Kompetensbehovet och graden av service styr vad som är en acceptabel kostnad i sammanhanget. Ytterligare en aspekt att ta ställning till är om stödområdet kräver lokal fysisk närvaro (en till en) eller om det kan utföras på distans eller helt automatiserat (en till flera). Genom att processarbetet tar avstamp i de fyra administrativa grundpelarna aktualiseras att organiseringen kommer att variera mellan stödområden och också utgöra en arbetsdelningsfråga mellan lärare, forskare och verksamhetsstödspersonal.

9.2.2 Prioriteringsprinciper

Som stöd för prioritering av utvecklingsarbete används en KTH-gemensam prioriteringsmodell. Modellen ger ett stöd i prioriteringen genom att konkretisera och belysa varför en utveckling ska ske och vad den ska resultera i. Frågeställningar kring genomförbarhet visar på förutsättningar för genomförandet, dvs. hur och när utvecklingen kan planeras in och genomföras.

Modellen används redan i KTH:s IT-portföljsarbete som stöd för att planera för rätt prioritering vid rätt tidpunkt, komma igång och i mål med utveckling samt för att säkerställa standardiserade, gemensamma kriterier för prioritering av utveckling.

Modellen baserar sig på nedanstående frågeställningar. Komplett material med instruktioner för tillvägagångssätt finns att tillgå via programsekretariatet.

Nytta – varför ska utveckling xx ske?

- Förbättrad kvalitet i stödet för mottagare och användare?
- Tvingande/lagkrav?
- Bidrar till KTH:s övergripande mål?
- Innovationsgrad?
- Kostnads-/tidsbesparing?

Genomförbarhet av utveckling xx?

- Tillgänglig kompetens/resurser
- Förankrat med relevanta intressenter
- Projektets komplexitet

9.3 Mall kartläggning och analys av [xx-området]

Bakgrund

Rektor beslutade den 22 mars om uppdrag till universitetsdirektören att bilda en organisation för ett gemensamt och samordnat verksamhetsstöd vid KTH. Ett nästa steg i arbetet är nu att som rektorsbeslutet beskriver kartlägga och analysera de olika stödområdena inom KTH:s verksamhetsstöd.

Kärnvärden i arbetet med ett verksamhetsstöd med hög kvalitet och effektivitet är att säkerställa dels ett likvärdigt och tillgängligt stöd för studenter, lärare/ forskare och personal över hela KTH, dels att KTH lever upp till rollen som myndighet. Det innebär också att stödet utformas enhetligt, med automatisering/ digitalisering som verktyg, där så är relevant och situationsanpassat med specialistkompetenser där det är mest ändamålsenligt.

Effekterna av det samordnade stödet är flera:

- Ett frigörande av resurser till utbildning och forskning ska bidra till ett konkurrenskraftigt KTH.

- Ett tydliggörande av de olika bidrag som lärare/ forskare respektive personal inom verksamhetsstödet har till KTH:s utbildning och forskning.

- En ökad möjlighet för skolledningarna att ytterligare fokusera på den strategiska styrningen och utvecklingen av skolans utbildnings- och forskningsverksamhet.

- En gemensam organisation bidrar till en kritisk massa i form av kluster av stödpersonal med liknande kompetenser inom de olika stödområdena, över organisatoriska gränser. Detta skapar förutsättningar för helhetleverans, tvärfunktionellt arbetssätt, lärande för personal i klustret samt hög kvalitet och effektivitet inom varje stödområde.

- En ökad möjlighet för verksamhetsstödspersonal att både som grupp och individ använda och vidareutveckla sin kompetens utifrån ansvar och arbetsuppgifter. Sammantaget skapar detta förutsättningar för en god arbetsmiljö och KTH:s attraktivitet som arbetsgivare.

- En ökad kostnadskontroll som underlag för ett kostnadseffektivt bidrag från verksamhetsstödet vid KTH.

Tidplan för arbetet:

- Mars—maj 2022 – på universitetsdirektörens uppdrag ska avdelningscheferna och administrativ chef inom nuvarande GVS tillsammans med de administrativa cheferna vid skolorna ta fram underlag för en övergripande plan för hur samgåendet ska genomföras inom olika stödområden. Planen ska presenteras som ett underlag för rektors beslut om programdirektiv i juni.

- Juni 2022 – den 7 juni beslutar rektor genom ett programdirektiv om den övergripande planen för hur samgåendet ska genomföras under universitetsdirektörens ledning.

- Oktober 2022 – rektor beslutar om den övergripande organisationen för verksamhetsstödet vid KTH i och med samgåendet.

- Oktober/ november 2022 - Rektor beslutar om KTH:s verksamhetsplan 2023 och universitetsdirektören beslutar om verksamhetsplan 2023 för hela verksamhetsstödet vid KTH.

- 1 januari 2023 – ikraftträdande av samgåendet.

Programdirektivsbeslut i juni 2022

Av rektors beslut om programdirektiv i juni 2022 ska framgå:

- en övergripande kartläggning och analys av olika stödområden bl.a. avseende arbetsuppgifter samt finansiella respektive personella resurser, som underlag för hur samgåendet ska genomföras inom olika stödområden.

- hur stödbehoven inom utbildning och forskning samt för KTH:s myndighetsroll identifieras och säkerställs i arbetet med samgåendet.

- hur arbetet organiseras bl.a. i form av projektorganisation, styrgrupper, referensgrupper och användargrupper.

- former för samverkan med arbetstagarorganisationerna.

Indelning i stödområden

Arbetet med kartläggning och analys av olika stödområden ska göras på en övergripande nivå under mars –maj 2022. Organiseringen av kartläggning och analys sker genom att ansvariga för stödområdet tillsammans genomför kartläggning analys. Denna mall utgör en gemensam övergripande ram för arbetet. I uppdraget ingår att respektive områdesansvariga väljer att använda metoder och modeller som bedöms relevanta för arbetet. Ansvaret delas mellan GVS-respektive skolrepresentant. Avdelningschefer respektive administrativa chefer ska representera varandra i de olika kartläggningarna för att säkerställa att stödprocesser som löper över flera stödområden hanteras som en helhet.

Arbetet organiseras genom en indelning av områden enligt följande:

Stödområde:	Områdesansvariga:	Kommentar:
Utbildningsområdet	AvdC EDO+AdmC SCI	Fylls i i mallen nedan: [utbildningsområdet]
Forskningsområdet	AvdC RSO+AvdC KTHB+ AvdC Innovation	
Ekonomiområdet	AvdC FO + AdmC ITM	
HR-området	AvdC PA + AdmC ABE	
Kommunikationsområdet	AvdC CBL + AdmC EECS	
Infrastrukturområdet	AvdC PD+ AvdC IT + AdmC CBH	
Ledningskanslistödsområdet	AvdC MO + AdmCx6	

Mallen är densamma för alla stödområden och samarbete områdena emellan är väsentligt. Därtill kan det finnas kartläggningsbehov som är unika för respektive område. Dessa redogörs då för sist i denna mall. I kartläggningen av respektive stödområde ingår att beskriva beroenden till andra stödområden.

Målen med kartläggning och analys av respektive stödområde

- Aktivt reflektera över vilka delar eller processer inom stödområdet som skulle kunna effektiviseras för ett robust och hållbart stöd.
- Identifiera/ reflektera över stödets värdeskapande till utbildning, forskning och myndighetsuppdraget
- Identifiera delar inom området som har stora beroenden till andra organisatoriska enheter och som i och med processfokus och samgåendet kan utvecklas.
- Identifiera stöd som saknas respektive stöd som inte längre behövs.
- Göra en SWOT-analys på området som underlag för om utveckling behövs och i så fall på vilken nivå.
- Identifiera vilka komponenter inom stödområde xx som krävs för att efter programdirektivsbeslut i juni kunna börja prioritera utveckling.

Fokus i kartläggning och analys ska vara processer där stödområdet ingår och därmed på värdeflöden. Det innebär att aktivt reflektera över beroenden till andra stödområden och att det ska hänga samman i en process.

Förhållningssättet bör hela tiden vara det stöd som KTH behöver framåt i tiden för att vara för att en robust ordning och struktur som kan möta såväl interna som externa förändringar på ett

smidigt sätt. Detta kan också beskrivas som en tvåstegsraket där vi fram till junibeslutet börjar med att beskriva nuläge, för att i näste steg fr om juni börja arbeta med önskat nyläge.

Kartläggning och analys av ex. xx-området

Inom ramen för programmet för en gemensam organisation för verksamhetsstödet vid KTH ska en kartläggning och analys för förändring av verksamhetsstödet inom xx-området tas fram. **Ansvariga för arbetet är xx och yy**.

Nuläge – Ta fram en faktabeskrivning av dagens organisation av [xx-området] vid KTH

Följande områden ska ingå i beskrivningen:

- Organisationsscheman
- Arbetsordning- och delegationsordningar GVS/ skolorna
- Översiktlig nedbrytning i delområden inom xx-området utifrån t.ex. målgrupp för stödet
- Övergripande beskrivning av olika användargrupper av stödet inom området?
- Beskrivning av nuvarande arbetsuppgifter och arbetssätt
- Antalet stödpersonal inom området vid skolorna/ inom GVS?
- Personalkategorier inom xx-området?
- Övergripande bedömning av kompetenser och personalresurser idag givet uppdragen inom området?
- Övergripande bedömning av nuvarande och planerade IT-resurser idag givet uppdragen inom området?
- Vilka nätverk finns idag inom stödområdet xx?
    - Mellan GVS och skolorna?
    - Andra nätverk?
- Vilka användarperspektiv finns inom området och hur fångas de in idag?

Vilka beroenden har [xx-området] till andra stödområden?
Ex: hur ser värdeflödena ut mellan ekonomiområdet och HR-området?

Ex: hur ser värdeflödena ut mellan utbildningsstödsområdet och ekonomiområdet?

Utveckling som redan pågår eller redan är planerad inom [xx-området]

- Mer omfattande utveckling som t.ex. behovskartläggning ledningsstöd/gemensam process och systemstöd för tentamensvaktsbokning/anställning/lön osv…

- Vilken utveckling pågår redan inom området inom GVS eller inom skolorna?
    - *Syftet är att i nästa steg identifiera om det är utveckling som kan lyftas till KTH-gemensamt stöd.*

Styrkor/ svagheter i nuvarande arbetssätt? SWOT-analys.

- Vilka är idag styrkorna inom xx-området? Vad fungerar väl med hög kvalitet och effektivitet?
- Vilka är svagheterna idag inom xx-området?
- Vilka är möjligheterna utifrån hur xx-området fungerar idag? Vad kan KTH med mindre insatser göra för att stödformen ska ge hög kvalitet och effektivitet?
- Vilka hot finns mot xx-områdets stöd? Interna faktorer? Externa faktorer?

Benchmarking

- Vad har andra lärosäten gjort inom stödområde xx? Här är det intressant med såväl mindre som större utvecklingsarbete eller organisering.

Uppsamling av frågor att besvara efter programdirektivsbeslutet

Identifierade frågor till det fortsatta arbetet inom xx-området:	**Status på frågan – pågående arbete på KTH/ ny fråga**	**Övrig kommentar:**